العلاقات العامة

وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

العلاقات العامة

وإعداد المراسلات والمذكرات الإدارية والتقارير

رقم الإيداع: 19166 / 2014

الترقيم الدولي: **I.S.B.N:**

978-977-85116-8-0

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (+2)

موبايل: 01111184877

المحتويات

الموضـــــوع	ص
- المقدمة.	5
الفصل الأول: العلاقات العامة	7
- تعريف العلاقات العامة	7
- مفهوم العلاقات العامة	8
- عناصر العلاقات العامة الأساسية	8
- الأهداف التى يعمل عليها رجال العلاقات العامة	9
- المهام الرئيسية لموظف العلاقات العامة	10
- دور العلاقات العامة في النهوض بالمؤسسة	11
- الأسس الإجتماعية والأخلاقية للعلاقات العامة	11
- الفصل الثاني: السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل	13
- الأبعاد الكبري الخمسة للشخصية مع السلوك التنظيمي	25
- ضغوط العمل	28
- السلوك الإنساني	39
- الرضا عن العمل	90
- الفصل الثالث: الرسائل الحكومية والمذكرات والتقارير	98
- التقارير	114
- المراسلات (المذكرات)	128
-المراجع.	131

مُقَدِّمَة

في هذا العالم المتشابك المصالح والأفراد نجد لزاما أن يعتمد الأفراد على بعضهم البعض لإنجاز مصالحهم و تحقيق غاياتهم فالكل يستفيد من أعمال الآخرين.

العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع.

فالعلاقات العامة ليست نقل معلومة أو توصيل رسالة فحسب بل عمل الأشياء المرغوب فيها التي يعتقد الجمهور بأنها ذات قيمة له وهكذا نجد أن شخصية المنظمة كالفرد يمكن وصفها بأنها شخصية محببة صادقة عادلة في ضوء تصرفاتها وسلوكياتها ومعاملتها لجماهيرها ومع أن الكثير من المنظمات تدرك وتعي هذه الحقيقة إلا أن بعضها يجهلها أو يتجاهلها ويلجأ إلى تحقيق أهدافه بأساليب بعيدة عن الصدق والأمانة والعدالة ناسية أو متناسية ما يمكن أن يترتب على ذلك من نتائج سلبية على المدى الطويل عندما تنكشف الحقائق لجمهور المتعاملين معها فيتركونها ويتحولون للتعامل مع منظمات أخرى منافسة.

تعتبر التقارير وسيلة من وسائل الاتصال غير المباشر و التي لا يمكن الاستغناء عنها في أية مؤسسة: عامة أو خاصة مهما كانت طبيعة عملها.

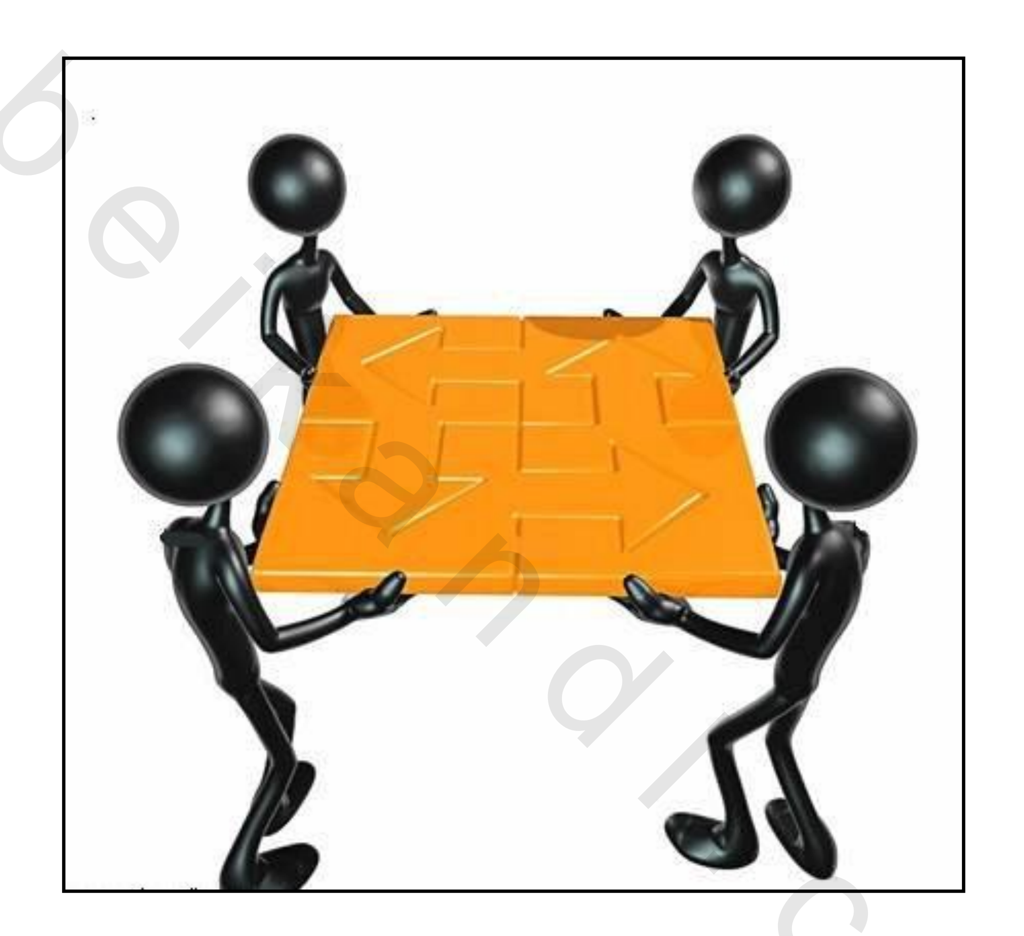
والتقارير تعتبر مصدرا للمعلومات والبيانات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرار السليم من قبل إدارة المؤسسة وفي رسم السياسات ووضع الخطط، كما أنها تحدد المشاكل التي تعترض العاملين في إنجاز أعمالهم واتخاذ الحلول المناسبة لها.

يقصد بالمراسلات المكاتبات والمحررات المختلفة سواء ما يتداول منها بين الإدارات المختلفة للمنظمة الواحدة أو تلك التي تتلقاها المنظمة من العملاء والمنظمات الحكومية والهيئات و المؤسسات والأفراد.



الفصل الأول

العلاقات العامة



تعريف العلاقات العامة :

العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع.

مفهوم العلاقات العامة:

1. تهدف إلى خلق إدارة منظمة تضع مصلحة الجمهور فى المقام الأول وفى الوقت نفسه لا تغفل مصلحة المنظمة.
2. تعبر عن الإدارة عن طريق ما نضعه من سياسات عن فلسفة خدمة الصالح العام.
3. تهدف إلى مساعدة الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة وبين جمهور المتعاملين وإيجاد علاقات طيبة بين العاملين فى هذه الإدارات والأقسام.
4. تشكل همزة الوصل بين فلسفة المنظمة وبين الجمهور.

عناصر العلاقات العامة الأساسية:

1 - الجمهور العام أو الجمهور المباشر الذي يتعامل مع المنظمة
2 - جمهور الموظفين الذين يعملون في المنظمة
3 - عمل المنظمة
4 - القيم التي تواجه عمل المنظمة
5 - العلاقات العامة كوظيفة هامة من وظائف الجمهور
6 - اهتمام العلاقات العامة بتحليل سلوك الجمهور
7 - استجابة المنظمة لاحتياجات الجمهور ومتطلباتة
8 - تأثير آراء الجمهور على المنظمة
9 - البرامج التي تضعها المنظمات والتي تتفق مع الصالح العام

الأهداف التي يعمل عليها رجال العلاقات العامة :

1. تعريف الجمهور بالمنظمة وشرح طبيعة الخدمة التى تقدمها المنظمة بلغة سهلة وبسيطة
2. شرح سياسة المنظمة حتى يتقبلها الجمهور ويتعاون معها
3. التأكد من أن جميع الأخبار التى تنشر على الجمهور سليمة وصحيحة.
4. تزويد المنظمة بكافة البيانات والمعلومات التى تحدث فى الرأى العام واتجاهاته الجمهور نحو المنظمة
5. تعريف إدارة المنظمة بأثر خططها وسياساتها على الجمهور
6. العمل على تنسيق الأوضاع بين الإدارات المختلفة وبين الجمهور الداخلى والخارجى
7. تنظيم زيارات لأفراد الجمهور والوفود للتعرف على نواحى النشاط داخل المنظمة
8. الدعوة إلى المؤتمرات الصحفية والإشراف على تنظيمها
9. الإشراف على إعداد النشرات والكتيبات والأفلام التى تهدف إلى تعريف الجمهور بحقيقة ما يجرى داخل المنظمة
10. مساعدة وتشجيع الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا فى المنظمة.
11. التقييم (تقوم بتقيم برامجها وخططها تقييم قبلي وتقييم مرحلي (أثناء التنفيذ) وتقييم بعدي.
12. التنسيق ((تعتبر جهاز تنسيقيا بين إدارات المنشأة المختلفة، وكذلك التنسيق بين المنشأة وجماهيرها.

المهام الرئيسة لموظف العلاقات العامة:

1. خلق علاقة ودية بالجماعة سواء من العاملين داخل المركز أو خارجه أو الجماهير.
2. اعتبار موظف العلاقات العامة ناطق رسمي باسم المركز
3. وضع استراتيجية معينة للاتصالات
4. مسؤولية العلاقات العامة عن المطبوعات المختلفة التي يصدرها المركز من حيث أعدادها والإشراف عليها.
5. تزويد الصحافة بأخبار المنظمة والجهاز.
6. الحياد التام في معاملة الصحفيين
7. تسهيل مقابلة الصحفيين للمسئولين بالمنظمة

ما يقوم به موظف العلاقات العامة وممارسة عملة:

1. الاطلاع على الصحف المختلفة
2. وضع خطوط واضحة تحت المعلومات المهمة التي تهم المنظمة التي يعمل بها
3. قطع قصاصات الأخبار الخاصة بالمنظمة من الصحف المختلفة
4. تلخيص المعلومات التي ترد بالصحف للمدير أثناء انشغاله وعرضها علية بعد ذلك.

دور العلاقات العامة في النهوض بالمؤسسة :

1. التخطيط والبرمجة.
2. تقصي الحقائق: لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تميز عمل المؤسسات الأخرى المنافسة
3. التخطيط والبرمجة : الاتصال والتنفيذ :لنجاح عملية التخطيط "
4. الخطة المتوسطة وطويلة المدى

موظف العلاقات العامة والتعامل مع الأفراد من المنظمات الأخرى وأفراد الجمهور بشكل عام يمكن تقسيمها إلى : -

العملاء - الموردون – الوسطاء – المساهمون وحملة الأسهم - المجتمع – الدائنون

الأسس الاجتماعية والأخلاقية للعلاقات العامة :

للعلاقات العامة أسس اجتماعية وأخلاقية تقوم عليها وتستند إلى صفات الصدق والاستقامة والأمانة والعدالة.

فالعلاقات العامة ليست نقل معلومة أو توصيل رسالة فحسب بل عمل الأشياء المرغوب فيها التي يعتقد الجمهور بأنها ذات قيمة له وهكذا نجد أن شخصية المنظمة كالفرد يمكن وصفها بأنها شخصية محببة صادقة عادلة في ضوء تصرفاتها وسلوكياتها

ومعاملتها لجماهيرها ومع أن الكثير من المنظمات تدرك وتعي هذه الحقيقة إلا أن بعضها يجهلها أو يتجاهلها ويلجأ إلى تحقيق أهدافه بأساليب بعيدة عن الصدق والأمانة والعدالة ناسية أو متناسية ما يمكن أن يترتب على ذلك من نتائج سلبية على المدى الطويل عندما تنكشف الحقائق لجمهور المتعاملين معها فيتركونها ويتحولون للتعامل مع منظمات أخرى منافسة.



الفصل الثانى

السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل

علم النفس الإداري:

الإدارة باختصار هي إنجاز الأعمال من خلال الآخرين أى فن قيادة وتوجيه سلوك الأفراد العاملين إلى أفضل مستويات أداء الوظيفة مع محاولة إيجاد نوع من الرضا والسعادة للعاملين تجاه أعمالهم وتجاه أنفسهم ومن هنا نجد أن علم النفس الإداري يهتم بما يلي:

- تحليل الوظائف الإدارية وذلك بهدف معرفة ما تحتاجة كل وظيفة إدارية فى السلم الوظيفي من خبرات وقدرات واستعدادات وأمزجة.
- حسن اختيار أفضل المدراء حسب المواصفات النفسية والعقلية والوجدانية.
- العلاقات الإنسانية فردية وجماعية فى مجال العمل بما يحقق الأداء الأفضل والسعادة والرضا فى حياة الجماعة الإدارية.

تعريف السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي يتعلق بالتنظيمات حيث يمكن تعريفه بأنه هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معًا

لتحقيق أهداف متفق عليها وبمعنى آخر فإن التنظيمات تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصا أو جماعات يتعاونون معا لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها والحصول على الربح.

أما السلوك التنظيمي فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات بمعنى آخر التنظيم هو عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها ، أما السلوك التنظيمي فهو ذلك الحقل من حقول الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العملية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية.

يحاول السلوك التنظيمي تنمية المعارف والمعلومات المتعلقة بهذا المجال باستخدام الطريقة العملية المبنية على المنهج التجريبي القائم على الملاحظة والقياس للظاهرة محل الاهتمام ويمكن أن يتم التحليل على ثلاثة مستويات: مستوى الفرد ومستوى الجماعة ومستوى العمليات التنظيمية ككل.

يفترض السلوك التنظيمي بأن المنظمة يمكن أن تكون أكثر كفاءة ولا يتعارض ذلك مع حرصها على سعادة العاملين فيها وهذا

يعنى أيضًا أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل في دراسة سلوك المنظمات كما أن التنظيم نظام حيوي دائم التغير.

لقد أثرت العولمة على السلوك التنظيمي من عدة خواص: فعلى سبيل المثال نجد أن منظمات الأعمال لم يعد نشاطها محصورا في الإطار المحلى بل امتد لمختلف أرجاء العالم وهكذا أصبح يتطلب من الناس العيش والعمل في أقطار مختلفة مما أوجد الكثير من مشاكل التكيف الناتجة عن التباين الثقافي.

يرجع التنوع في قوة العمل إلى حد كبير إلى تغير أنماط الهجرة حيث أصبحت الظروف تملى ضرورة وجود أجانب في مواقع العمل كما يمكن إرجاعها أيضًا إلى التغيرات في القيم الاجتماعية والظروف الاقتصادية التي أدت إلى زيادة مساهمة المرأة في قوة العمل كما أن التقدم العالمي في مجال الطب والدواء له الفضل في إطالة أعمار الناس بوجه عام مما أدى إلى إطالة مدة الخدمة في العمل والاعتزال متأخرا عن ذي قبل واستجابة للمشاكل الأسرية التي تنتج عن خروج الزوجين للعمل قدمت منظمات الأعمال العديد من البرامج مثل: برامج الوقت المرن للعمل، ضغط أيام العمل الأسبوعية، نظام المشاركة في العمل، العمل جزءا من الوقت، ثم برامج العمل عن بعد باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

مع التخصص الشديد في التكنولوجيا وجدت المنظمات أنه من الأجدى لها عمليا استئجار منظمات أخرى للقيام ببعض أنشطتها غير الرئيسية التي كانت تؤديها بنفسها كما يتوقع في السنوات القادمة

مع تزايد الاعتماد على المصادر الخارجية لممارسة الأنشطة المساعدة وأن تتعاون المؤسسات المتخصصة في نشاط معين لتحقيق التكامل في قدراتها معاً لاغتنام فرصة معينة مما سيؤدى إلى ما يسمى بالتنظيم الافتراضي.

لقد أصبح المستهلك اليوم يتطلب سلعاً وخدمات عالية الجودة مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التي تمكنها من تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار أمام المنافسة ولقد كان من أكثر المداخل شهرة كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة كذلك فقد سئم الجمهور من الممارسات غير الأخلاقية للأفراد والمنظمات مما دفع الكثير من الشركات إلى وضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من ذلك (برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة، وضع ميثاق للسلوك الاخلاقى).

العملية الإدراكية لها أهميتها الخاصة في مجال السلوك التنظيمي

خاصة بسبب الاحتكاك والتعامل مع الآخرين من رؤساء ومساعدين وأصدقاء ويمكن أن يكون لسلوكهم تأثير علينا فهي تساعدنا في فهم الناس الموجودين حولنا وتحديد ما هي حقيقتهم ولماذا يتصرفون بهذا الشكل أو بشكل أخر، وهنا يبرز مفهوم الإدراك الاجتماعي وهو عملية دمج وتفسير المعلومات المتوافرة لدينا عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم.

التدريب في التنظيم:

مجال التدريب من أهم المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من مبادىء التعلم حيث يعمل التدريب على إعداد الموظفين الجدد لمواجهة التحديات التى تواجههم في العمل كما يساعد التدريب أيضًا على تطوير وصقل مهارات العاملين القدامى.

ويأخذ التدريب في الواقع صيغًا متنوعة فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أى من خلال الممارسة اليومية للعمل وبإشراف الرؤساء والزملاء القدامى كما قد يتم أيضًا من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب أى أن التدريب في هذه الحالة يكون بعيدًا عن أماكن العمل الفعلية.

وبالنسبة للشركات ذات الأعمال الدولية فإنها تعقد بعض البرامج التدريبية لإعداد العاملين للعمل والعيش في أقطار أخرى وقد تشمل تلك البرامج اللغات والتقاليد والأعراف وغيرها من النواحي المطلوبة للتكيف الثقافي.

كذلك فإن هناك البرامج الخاصة بتنمية المديرين والتي تستهدف تنمية مهارات القيادات العليا بدءًا من كيفية التعامل مع الحاسبات إلى تنمية مهارات الاتصال وعادة ما يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الشركة لهذا النوع من البرامج والبرامج الرسمية للتدريب قد تعقد فى مراكز متخصصة في ذلك ولكن قد تلجأ بعض الشركات إلى إنشاء مراكز التدريب الخاصة فى ذلك والتي تكون مسئولة عن تلبية الاحتياجات التدريبية للمنظمة فى مختلف الأوقات .

أسس التدريب الفعال: لضمان فعالية التدريب لابد من مراعاة أربعة مبادىء **أساسية تشمل ما يأتي**: -

1. **المشاركة**: فمشاركة المتعلم فى عملية التعلم لا تؤدى إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدى أيضًا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول فالطالب فى قاعة الدرس الذي يشارك فى الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من الطالب الذي يكون وجوده سلبيا.

2. **التكرار**: حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترة طويلة نسبيًا حتى تكون له فعاليته فعند تعلم السباحة مثلاً فإن محاولة تكرار الحركات لأحداث التعلم فى يوم واحد قد تصيب المتعلم بالإرهاق والتعب ولكن إذا تم تكرار فى اليوم الثاني والثالث وهكذا فإن التكرار تكون نتيجته أفضل.

3. **إمكانية فعل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي**: فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمة خلال فترة التدريب فى الواقع الفعلي للعمل ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي

تستخدم فى العمل أثناء التدريب ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

4. **المعلومات المرتدة**: يحتاج المتعلم إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً فى سلوكة أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟

تطوير نظم المكافآت:

عند الحديث عن الأجور والمكافآت فى منظمات الأعمال يكون التركيز عادة على بعض المعايير مثل الجدارة (أي: مستوى الأداء فى العمل) أو الأقدمية (طول مدة الخدمة فى العمل) إلا أن المنظمات بدأت فى الوقت الحاضر فى **استخدام بعض الأنظمة المبتكرة مثل:**

1. **الدفع على أساس المهارة**: وفى هذا النظام يتم دفع الأجور والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمنظمة وعلى سبيل المثال ففي شركة (تاجو) لصناعة لعب الأطفال يحصل الموظفون على أجورهم على أساس مدى امتلاكهم للقدرات الثلاثة التي اتضح أنها سائدة بين الموظفين ذوى الأداء المرتفع وهى المهارات الفنية ومهارة عمل الفريق والمهارات الشخصية وبالرغم من غرابة هذا النظام إلا أنه يحقق مزايا عديدة فهو يساعد على تنمية المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المنظمة وتقدمها كما أن تنوع المهارات المطلوبة من الموظف تؤدى

إلى تقوية دوافعه للعمل وبالرغم من أن مزايا هذا النظام لم تختبر بشكل كاف حتى الآن بسبب حداثته إلا أن الواقع يشير أنه نظام واعد.

2. **الدفع على أساس جماعي:** كما سبق الإشارة فإن نظم الدفع التقليدية تركز على الأداء الفردي ولكن هناك اتجاها متناميًا فى الوقت الحاضر من جانب الكثير من الشركات نحو ربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق أى بالأداء الجماعي وليس بالأداء الفردي وهذا من شأنه أن يعزز انتماء الفرد للجماعة.

ونظرًا لأن الثقافة الأوروبية مازالت تعطى أهمية خاصة للإنجاز الفردي فقد دفع ذلك بعض الشركات إلى استخدام النظامين الجماعي والفردي معًا فى دفع الأجور والمكافآت وبالرغم من عدم وجود دراسات كافية تؤكد متى وكيف يمكن تطبيق الأسلوب الجماعي بنجاح إلا أن نمو الاتجاه نحو فرق العمل يجعل هذا النظام واعدًا.

كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضًا العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيها مثل الغياب والتأخر عن العمل وإثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك غير الأخلاقى وما يشبه ذلك وهذه المشاكل تكلف منظمات الأعمال الكثير من الأموال مما يدفعها إلى وضع نظم للعقاب أو التأديب للحد من آثار تلك المشاكل وتتفاوت أنظمة العقاب من شركة لأخرى فقد

تأخذ الشكل الرسمي فى بعض الشركات مثل: توجية إنذار كتابي يوضع فى ملف الموظف وفى البعض الآخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل: توجيه اللوم الخفيف شفويا من جانب الرئيس.

الممارسات التأديبية فى المنظمات:

تدل الممارسة العملية أن أحد الأساليب الشائعة فى نظم العقاب هو التدرج فى العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة فإذا كان هناك موظف لديه مشكلة مزمنة فى التأخر عن العمل مثلاً فإن المشرف يمكن أن يبدأ بإنذاره بشكل ودي وبطريقة شفهية فإذا ظلت المشكلة يمكن أن توجه له إنذار كتابي ثم يمكن فصله بشكل مؤقت وأخيرا إذا فشلت كل تلك الوسائل يمكن فصله نهائيًا من العمل.

وفى بعض المخالفات الخطيرة مثل السرقة أو إتلاف ممتلكات الشركة فقد لا يحتاج الأمر إلى مثل هذا التدرج حيث يتم تطبيق أقصى العقوبات فورا.

والشركات التى لديها برامج ناجحة فى التأديب والانضباط تميل إلى نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كتيب الشركة بحيث تكون معلومة للجميع.

ويحجم الكثير من الرؤساء عن استخدام وسائل العقاب للموظفين غير الملتزمين إما بسبب عدم وجود لائحة واضحة للجزاءات أو لأنه ليس لديه الشجاعة الكافية لتوقيع العقاب كما أن الخوف

من الآثار النفسية والمادية التى يتركها العقاب على الشخص الذى تم توقيع العقاب عليه يجعل بعض الرؤساء يتردد كثيرًا فى ذلك وبالطبع فإن عدم توقيع العقاب المناسب على المخالف قد يؤدى إلى تعقيد المشاكل فى الأجل الطويل ويجعلها مستعصية على الحل.

أسس تفعيل العقاب:

تدل نتائج الدراسات النظرية والعملية على أنه يمكن زيادة وسائل التأديب أو العقاب إذا تم الالتزام بالأسس التالية: -

1. **توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه:** فعدم وجود فترة زمنية طويلة فاصلة بين التصرف غير المرغوب فيه وتوقيع العقوبة يجعل هناك رابطة قوية بين الناحيتين مما يقلل من احتمال حدوث السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً وعلى ذلك فإن تأجيل العقوبة على السلوك المخالف لأيام أو أسابيع وربما لشهور يقلل من فعاليتها لأن طول المدة يضعف العلاقة بين الناحيتين.

2. **الوسطية في توقيع العقوبة:** بحيث لا تكون شديدة أو تافهة فالعقوبة التافهة من المحتمل ألا يكون لها أي تأثير فعال فى إقلاع الفرد عن السلوك غير المرغوب فيه ومن ناحية أخرى فإن العقوبات شديدة القسوة قد تظهر الشركة بمظهر ظالم وغير إنساني وهى بذلك تخاطر بأهم عناصرها وهو البشر.

3. **أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك غير المرغوب في وليس الشخص ذاته: فالتركيز** يجب أن يكون على تصرفات الفرد

وليس على شخصية الفرد ذاته فإذا فرضنا على سبيل المثال أن المدير قد بلغه بأن أحد الموظفين اعتاد على أخذ فترات راحة طويلة أثناء العمل فيجب أن يقال له (إنك إنسان كسول وذو اتجاهات سيئة بالنسبة للعمل) ومن الأفضل أن يقال له (إن ابتعادك كثيرًا عن مكتبك يجعل من الصعب علينا جميعًا أن نؤدى عملنا فى وقته). كذلك يجب أن يكون التركيز على ما الذى ينبغى أن يفعلة الفرد لتجنب السلوك الخاطىء حتى نستطيع أن نوجه إليه جهود التحسين.

4. **الثبات فى نظم العقوبات:** بحيث يطبق فى كل الأوقات وعلى جميع الموظفين بمعنى أن نظام العقوبات يجب ألا يطبق فى بعض الأوقات ويطبق فى أوقات أخرى لأن إهمال تطبيقه فى بعض الأوقات يساعد على استمرار السلوك غير المرغوب فيه كذلك يجب أن يطبق النظام على الجميع دون تحيز أو محاباة فالأفراد الذين يقعون فى نفس الخطأ يجب أن تطبق عليهم نفس العقوبة.

5. **توضيح أسباب العقوبة:** حيث يجب أن يحرص الرؤساء على توضيح الأسباب التي تؤدى إلى تعرض الفرد للعقوبة لان ذلك من شأنه أن يساعد على تقليل أنواع السلوك غير المرغوب فيه إذا اتضح للعاملين إن العقوبات ليست هدفًا فى ذاتها وإنما وسيلة لتحسين الأداء والإقلاع عن السلوك الضار ويمكن توضيح ذلك أثناء المقابلة الشخصية.

6. **لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة:** من الأخطاء الشائعة التى يقع فيها بعض الرؤساء هو أن يتبع العقوبة التى وقعها على الموظف بمكافأة عارضة فمثلاً الموظف الذى أخطأ وقام رئيسه بإنذاره كتابيًا فإن إحساس الرئيس بالذنب بسبب العقاب الشديد الذى أوقعه على الموظف قد يدفعه إلى إعطائه أجازة بأجر بقية يوم العمل وإذا حدث ذلك فإن هذا الرئيس يدمر نظام العقوبات من أساسه لأنه فى الوقت الذى وقع على الموظف عقوبة فقد كافأه من ناحية أخرى فضلاً عن أن ذلك سيرسل رسالة خاطئة لباقى الموظفين مضمونها (إذا أردت أن تحصل على نصف يوم إجازة بأجر فيمكنك عمل مخالفة) لذلك فإن النصيحة هى اتباع العقوبة بأية مكافآت غير منتظرة.

الإدراك:-

هو تلك العملية التى يقوم من خلالها الناس باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المحيطة بهم وحينما يكون التفسير متعلقًا بالمعلومات الخاصة بالأفراد فإن العملية يطلق عليها إدراكًا اجتماعيًا.

خاصية التسبيب تتعلق بالحكم على أسباب سلوك الآخرين وقد يأتى جزء من هذا الحكم من خلال الاستدلال الناتج عن ملاحظة سلوك الآخرين وأحيانا ما يكون هذا الاستدلال غير دقيق لأن سلوك الآخرين قد يكون مرجعه لعوامل داخلية تتعلق بالفرد ذاته أو لعوامل

خارجية تتعلق بالظروف المحيطة بالفرد ولتحديد ما إذا كان سلوك الفرد مرجعه لعوامل داخلية أم خارجية قدم (العالم كيلى) فى نظريته ثلاثة معايير يمكن الاحتكام إليها وهو (مدى تشابه سلوك الفرد مع سلوك الآخرين، ومدى ثبات السلوك، ومدى تباين هذا السلوك من موقف الآخر).

تعريف الشخصية فى السلوك التنظيمي:

من الحقائق المعروفة أن كل إنسان يمتلك نمطاً متفرداً من الخصائص والسمات التى تميزه عن غيره من الآخرين وأن الكثير من تلك الخصائص والسمات مستقرة فى سلوكه فى مختلف الأوقات وعلى ذلك فإذا عرفت إنسانا يتميز بأنه متفائل وموثوق فيه وودود الآن فإن تلك الخصائص كان بامكانك رؤيتها فى سلوكه فى الماضي وستراها أيضًا فى المستقبل بل والأكثر من ذلك أن تلك الخصائص ستبدو فى سلوكه فى مختلف المواقف هاتان الخاصتان (وهما خاصية التفرد، والاستقرار) يمكن أن يساعدا فى وضع تعريف عملى للشخصية باعتبار أنها (ذلك النمط المتفرد والمستقر نسبيًا من السلوك ويبدو فى فكر وعواطف الشخص).

وخاصية الاستقرار لها أهميتها لأنها تساعدنا فى فهم سلوك الفرد فى مختلف المواقف لتحديد أسلوب التعامل والتفاعل معه.

الأبعاد الكبرى الخمسة للشخصية فى السلوك التنظيمي:

مدى حيوية الضمير:

وتشير إلى أن يتصف الفرد بالاجتهاد فى العمل والنظام وبالتالي يكون من الممكن الاعتماد عليه أو إلى اتصافه بالكسل وعدم النظام وبالتالي يكون من غير الممكن الاعتماد عليه.

مدى انطوائية الفرد أو انفتاحه: تشير إلى أى مدى يكون الفرد اجتماعيا ومخاطراً وودودًا أو محافظًا وجباناً ويهرب من المواقف.

مدى أمكان الاتفاق معة:

وتشير إلى أى مدى يكون الفرد متعاونًا ومحبًا للآخرين ومقبولاً لديهم أو غير متعاون وبارد فى علاقاتة بالآخرين وغير مقبول.

الاستقرار العاطفي:

وتشير إلى اى مدى يكون الفرد مطمئنًا وغير قلق ومتوترًا أم غير مطمئن وقلق وغير سعيد.

مدى الانفتاح على الخبرة:

وتشير إلى أى مدى يكون الفرد مبدعًا ومحبًا للاطلاع ومتنوع الاهتمامات أم تقليدي وضيق الاهتمامات.

التطبيقات الإدارية لنظريات الاحتياجات:

تقدم نظريات الاحتياجات مساعدات مباشرة للإدارة لأنها تقترح عليها برامج محددة لزيادة مستوى تحفيز العاملين لأداء أعمالهم بالأسلوب الذى ترضاه الإدارة ولذلك من المناسب استعراض ما تقوم به المنظمات لإشباع احتياجات العاملين.

الرعاية الصحية للعاملين:

ومما تقوم به الشركات فى هذا المجال دفع أقساط التأمين للعاملين ذوى العادات الصحية الجيدة وزيادة مقدار القسط على العاملين المدخنين وغيرهم من ذوى العادات التى تزيد المشاكل الصحية وإلى المدى الذى يحفز هذا الأسلوب العاملين لتبنى عادات صحية جيدة فأن المنظمات تكون قد نجحت فى إشباع الحاجات الطبيعية للعاملين فيها كما تعمل الشركات أيضًا على تحسين مستوى الصحة العقلية للعاملين بها من خلال تمكينهم من زيارة الأطباء النفسيين وغيرهم مع أن ذلك مكلف جدًا.

محاولة تحقيق الأمن المالي للعاملين:

وتتبع بعض الشركات نظمًا متطورة عن نظم التوفير العادية فبعض الشركات العاملة فى صناعة أجزاء السيارات تقدم للعاملين قرضًا بفائدة 3٪ فقط يسدد على عشر سنوات عند التحاق أولادهم بالجامعة ويعتبر الأمن الوظيفي أحد أهم أنواع الأمن المالي خاصة فى أوقات الاضطراب الاقتصادي ولذلك تمد بعض الشركات يدها لمن شملهم التسريح فى دفع تكلفة الحصول على وظيفة خارجها.

توفير فرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية:

وفى هذا المجال تقيم بعض الشركات نزهة سنوية تطلق عليه (يوم الاسرة) وتكوين فريق مسرحى خاص كما أنها تنظم بعض

المناسبات للترويح عن العاملين تنتهى فى بعض الأحيان ببعض المسابقات المضحكة.

تقدير تفوق العاملين:

يعتبر تقدير تفوق العاملين وتحقيقهم لأهدافهم أهم وسائل إشباع الحاجة إلى التقدير، وبعض الشركات تمنح العاملين بها أربعة أيام رحلة درجة أولى بالإضافة إلى ميدالية تذكارية ونشر صورة العامل فى مجلة الشركة وجوائز أخرى مثل أجهزة الفيديو والكمبيوتر فى المناسبات الخاصة بتكريم المتفوقين.

ضغوط العمل:

قبل الحديث عن مفهوم الضغوط وأثرها فى حياة الفرد والمنظمة نود أن نشير إلى بعض الحقائق: -

- إن المشاكل الناتجة عن الضغوط تكلف الولايات المتحدة ما يقرب من 500 بليون دولار سنويًا.
- فى كاليفورنيا وحدها ارتفعت قيمة دعاوى التعويضات الناتجة عن الضغوط العقلية إلى أكثر من 700 ٪ عام 1980.
- أربعة من كل عشرة عاملين فى الولايات المتحدة يعتبرون عملهم مصدرًا للضغوط العالية أو الشديدة.
- إن نصف عدد العاملين يقررون بأن عملهم الآن أصبح مصدرًا للضغوط أكثر من ذى قبل.

- إن الأفراد الذين يستشعرون قدرًا عاليًا من الضغوط فى أعمالهم أكثر عرضة للمرض ثلاثة أضعاف زملائهم الذين لا يتعرضون للضغوط.
- إن الأمراض الناتجة عن الضغوط تكلف الصناعة الأمريكية 132 مليون يوم عمل مفقودة سنويًا.

وبوجة عام فقد أصبح كل فرد تقريبًا يواجه نوعًا أو آخر من أنواع الضغوط فى العمل.

المقصود بضغوط العمل : -

تعريف الضغط:-

بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية.

أما الإجهاد :-

فهو التأثير المتجمع للضغوط والذى يتمثل بشكل رئيسى فى الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

وتحدث الضغوط فقط عند المدى الذى يدرك فيه الفرد أن الموقف الذى يواجهه يتضمن بعض التهديدات و لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب الموقف أو تلك المخاطر بمعنى أن الموقف يخرج عن نطاق سيطرته.

المصادر المحتملة للضغط: -

يمكن تقسيم مصادر الضغوط فى العمل إلى مجموعتين: مجموعة العوامل المتعلقة بالتنظيم أو العمل ثم مجموعة العوامل المتعلقة بأمور أخرى فى حياة الفرد الشخصية

أ - أسباب الضغوط التى ترجع إلى العمل: -

فبعض الأعمال يمكن أن تعرض أصحابها لضغوط عالية فى حين أن البعض الأخر تعرض من يعملون فيها لضغوط منخفضة ويمكن إرجاع ذلك لما يأتى:

أن بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوط عالية:

مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين والجراحين فى حين أن وظائف أخرى مثل وظائف المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطًا وقد أجرى مسح تضمن مئات من الوظائف وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين فيها فى ضوء عدة معايير تشمل:(الوقت الإضافى – حصص العمل – ضغط الوقت – المتطلبات البدنية - الأحوال البيئية – المخاطر).

وتتضمن تلك الوظائف ضغوطًا أكثر من غيرها لعدة أسباب هى:

- أنها فى معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة فالقائد العسكرى يتضمن عمله ضغوطًا عالية لأنه يتخذ قرارات تؤثر فى حياة الآلاف من البشر.

- أنها تحتاج إلى تركيز مستمر لمراقبة أدوات أو مواد معينة فمراقب الحركة الجوية يتضمن عمله ضغوطًا عالية لأنه يركز على الرادار طوال فترة عمله.
- تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين مثل: سمسار بورصة الأوراق المالية.
- العمل فى ظروف مادية صعبة مثل: العمل فى الظلام - أو فى بيئة غير نظيفة أو غير آمنة.
- القيام بواجبات غير نمطية تحتاج إلى معاناة فكرية فكاتب القصة أو الرواية أو الأغنية يعانى الكثير حتى ينتهى من مسودة العمل.
- أنها تتضمن التفاعل مع الجمهور وما يتطلبة ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات.

1 - صراع الدور:

ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد فى العمل ودوره فى غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً: فخروج كلا الزوجين للعمل طوال الوقت –أو حتى بعض الوقت – يخلق نوعًا من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية متوقعات الزوج (الزوجة) والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء فى العمل وهذا النوع من صراع الدور يؤدى إلى تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل.

2 - غموض الدور:

حتى لو استطاع الفرد أن يتجنب صراع الدور فإنه يمكن أن يواجه غموض الدور ويحدث ذلك حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله وغموض الدور أمر شائع ولا يمكن تجنبه كلية فى كثير من الحالات. مثلاً ينخفض غموض الدور فى الدول الأفريقية والآسيوية حيث تزداد المسافة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الجماعي. بينما يرتفع غموض الدور فى الدول الأوربية حيث تقل المسافة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الفردي.

3 - تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يجب أو أقل مما يجب:

وتحمل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدرًا من مصادر الضغوط وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه فى الوقت المحدد كما قد يكون زيادة العبء فى شكل نوعى كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراتة الخاصة. ومن مصادر الضغوط أيضًا تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية لأن ذلك يعنى استهانة بقدراته وامكانياته.

4 - نقص الدعم الاجتماعي:

فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء اليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة ومن

هنا تأتى أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤسيه وجو الصداقة بين الزملاء فى العمل لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التى قد يواجهها الفرد.

5 - التحرش الجنسي:

يعتبر التحرش الجنسي أحد مصادر ضغوط العمل وقد تبين من المؤسسات الحديثة أن 31٪ من النساء العاملات فى شركة معينة يواجهن نوعًا أو آخر من أنواع التحرش الجنسي فى حين يواجة 7٪ من الرجال فى نفس الشركة هذه المشاكل ونظرًا لأن المتخصصين لم يتفقوا على مضمون التحرش فإننا نستطيع تعريفه بأنه اتصال غير مرغوب فية بسبب اختلاف النوع (ذكر أو أنثى) وقد أكدت المحاكم الأمريكية على أن السلوك يمكن اعتباره تحرش إذا تضمن الربط بين صالح الفرد فى العمل وأية تصرفات مرفوضة مبنية على اختلاف النوع ويدل الواقع العملى على أن الشكاوى الخاصة بالتحرش الجنسي فى تزايد مستمر منذ الثمانينيات وحتى الآن.

6 - المسئولية عن الآخرين:

بوجه عام فإن الأفراد المسئولين عن آخرين فى تحفيزهم ومكافآتهم وعقابهم والاتصال بهم يواجهون ضغوطًا أكثر من غيرهم لذلك فإن وظائف المديرين فى المنظمة هى التى تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها.

ب) أسباب الضغوط من خارج العمل:

فبالرغم من أن العمل يمكن اعتباره مصدرًا هامًا من مصادر الضغوط إلا أن هناك أموراً من خارج العمل يمكن اعتبارها مصدرًا أساسيا للضغوط التى يمكن أن تنعكس آثارها على العمل ويمكن إرجاع بعض الضغوط الخارجية إلى أحداث الحياة والبعض الأخر إلى المشاحنات التى تحدث خلال اليوم.

1 - **أحداث الحياة الضاغطة:**

فوفاة الزوج (الزوجة) أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور فى بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة علية.

2 - **المشاحنات التى قد تحدث خلال اليوم:**

وهى المشاحنات التى قد تحدث يوميًا مثل: المشاحنات فى المنزل بسبب إعداد الطعام مثلاً أو بسبب ضغوط الوقت (مطلوب عمل أشياء كثيرة فى فترة محدودة) أو بسبب الأحوال المادية للأسرة ويدل العديد من الدراسات على أنه كلما زاد تعرض الفرد لمثل تلك الأحداث فإن ذلك يزيد من مقدار الضغوط الواقعة عليه والتى يمكن أن يكون لها تأثيراً سلبياً على صحته البدنية والنفسية.

الآثار المترتبة على الضغوط:

لقد أصبحت الضغوط جزءاً من الحياة اليومية للفرد وأصبحت لها انعكاساتها على الصحة البدنية والنفسية له وهناك دلائل قوية على أن الضغوط تؤثر أيضًا على الصحة النفسية للفرد وعلى مستوى أدائه فى العمل.

1 - الضغوط ومستوى الاداء:

فى الماضى كان يفترض أن العلاقة بين الضغوط والأداء بوجه عام تأخذ شكل منحنى بمعنى: أن وجود مستوى منخفض من الضغوط يفترض أنه يؤدى إلى زيادة الإنتاج ويظل كذلك إلى أن يصل إلى نقطة معينة بعدها ينخفض الإنتاج مع زيادة الضغوط وهذه العلاقة يمكن أن تكون صحيحة فى ظل ظروف معينة إلا أن هناك دلائل عملية حديثة تؤكد أن الضغوط تؤثر سلبيا على مستوى الأداء حتى لو كانت مستواها منخفض نسبيا ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها :

- أن الفرد الذى يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط حتى ولو كان مستواها منخفض أكثر من تركيزه على العمل نفسه وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه.
- كثرة تعرض الفرد لمستويات منخفضة من الضغوط سيترك آثارًا ضارة على صحته البدنية والنفسية مما يؤثر على قدرته فى القيام بالكثير من الأعمال.

- بفرض أن القدر المنخفض من الضغوط يؤدى أحيانًا إلى زيادة الإنتاج فليس هذا معناه أن الضغوط هى العوامل الوحيدة المؤثرة فى هذا الارتفاع فقد تكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالموقف.

وبالرغم مما سبق فهناك بعض المواقف التى تؤدى فيها ارتفاع مستوى الضغط إلى زيادة الإنتاج خلافًا للقاعدة العامة مثل:

- أحيانًا قد ينظر الفرد إلى الضغوط باعتبارها تحديات لقدراته وليست مصدرًا للتهديد مثل: لاعب الكرة المحترف الذى يعطى أفضل ما عندة فى وجود مستوى عال من الضغوط.

2 - الضغوط والسعادة النفسية للفرد:

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها فى حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من الاحتراق النفسى وهو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض فترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هى: الاستنزاف العاطفى وتحول الشخصية وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصى وهذه العناصر نوضحها:

- أما الإرهاق العاطفى فيتمثل فى حالة مزمنة من الإرهاق البدنى والعاطفى حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.

- تحول الشخصية حيث ينمو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفى حيث يشعر بأنه لا يعمل شيئًا لة قيمة وأن الآخرين يرون ذلك أيضًا
- الميل إلى تدنية الإنجاز الشخصى حيث يكون تقييم الفرد لإنجازه فى العمل تقييمًا سلبيًا وينظر على أنه لم يفعل شيئًا ذا قيمة فى الماضى كما أنه لا يأمل أن ينجز شىء لة قيمة فى المستقبل أيضًا.

الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة للمنظمة المعاصرة فى تقليل الضغوط:

1 - **الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة**: مثل المرونة فى جدول العمل اليومي

2 - **بعض البرامج الخاصة:** تعتمد بعض المنظمات إلى عمل برامج خاصة تأخذ مداخل مختلفة لمساعدة العاملين على التكيف على الضغوط مثل:

برامج إدارة الضغوط:

حيث تنظم بعض المنشآت برامج تدريبية فى إدارة الضغط يتم تدريب الأفراد فيها على مختلف فنون التكيف مع الضغوط مثل: التأمل والاسترخاء وتغيير نمط الحياة وقد تستعين المنشأة ببعض المتخصصين لعقد تلك البرامج.

برامج رفاهية الموظفين: وهذا النوع من البرامج يساعد العاملين على إدارة الضغوط بالشكل الذى يضمن لهم الصحة الجسمانية والنفسية حيث تعقد بعض الشركات ورش عمل لتدريب الموظفين على بعض النواحي السلوكية التى تساعد على تخفيف الضغوط مثل التدريبات البدنية والنظم الغذائية.



السلوك الإنسانى

تعريفه:

هو كل ما يصدر عن الإنسان من نشاط نفسي أو بدني سواء اتخذ شكل السلوك الظاهري أو اقتصر على مجرد النشاط الداخلي من إدراك وتخيل وتفكير وإبداع.

المقصود بالسلوك الإنسانى:

هو ذلك النشاط الدائم الذى يقوم به الفرد طوال حياته بحيث يختلف باختلاف مرحلة النمو التى يمر بها الفرد والمتمثل فى كل أوجه النشاط اللفظي والعقلي والحركي والوجداني (الانفعالي) الاجتماعي التى يقوم بها الفرد لتحقيق التوازن والتكيف والتوافق مع بيئتيه الداخلية والخارجية مشبعاً حاجاته ودافعه ومحققا آمالة وطموحاته فى مختلف مواقف وأحداث الحياة.

خصائص السلوك الإنسانى:

بما أن السلوك الإنسانى قابل للملاحظة والرصد والمشاهدة والقياس فيمكن **توضيح بعض خصائصه فى النقاط التالية:**

- أن السلوك الإنسانى مسبب قائم على فكرة السببية أى أنه لابد أن يحدث بسبب بعض المثيرات الخارجية المحيطة به والتى تؤثر على تكوينه الداخلى وتسبب بالتالى على سلوكه الظاهر.

- أن السلوك الإنسانى سلوك مدفوع أى أن السلوك لابد أن يكون وراءه دافع معين أو حافز يوجه نحو وجهة معينة دون الأخرى بحيث يحدد هذا الدافع أو الحافز قوة أو ضعف وجهة مثير السلوك نحو الهدف المعين.

- أن السلوك الإنسانى سلوك موجه نحو هدف معين كمحاولة لإشباع حاجة من حاجات الإنسان أو رغبة من رغباته لتحقيق حالة من التوازن فسلوك الإنسان رغبة فى رغبة.

عناصر السلوك :

للسلوك ستة عناصر يمكن إيجازها فيما يلى:

1 - **الهدف:**

أن نشاط الفرد وأفعاله عادة ما تكون موجهة نحو أهداف وأغراض معينة والأهداف تختلف من حيث أهميتها وقيمتها من فرد لآخر وفقا لثقافة كل فرد.

2 - **الاستعداد والتهيؤ:**

لا يمكن أن يقوم الفرد بسلوك معين أو يستجيب لمثير محدد ما لم يكن مستعدا ومهيأ للقيام بالاستجابات المناسبة للموقف الذى يتعرض له والاستعداد والتهيؤ قد يتوقف على مدى معرفة وخبرات ومعلومات الفرد وقد يرجع فشل الفرد فى تحقيق موقف معين إلى أنه غير مستعد وغير مهيأ للقيام بالسلوكيات أو الاستجابات المناسبة للموقف.

3 - **الموقف:**

لكى يسلك الإنسان أى سلوك لابد وأن يكون هناك موقف محدد أو معين والموقف عادة يزود الفرد بالبدائل المختلفة التى تتطلب منه أن يقوم بسلسلة من الاختيارات لاختيار البديل الذى يتناسب وقدرات واستعدادات الفرد العقلية والجسمية وما يمكنه من تحقيق أهدافه.

4 - **التفسير:**

إن التفسير من العناصر الهامة للسلوك حيث إنه من خلال تفسير المعلومات والبيانات الخاصة بالموقف يمكنه الوصول إلى البدائل الممكنة والتى تتناسب مع ظروف الفرد.

5 - **الاستجابة:**

فى ضوء التفسير للموقف والامكانات والبدائل تتحدد استجابات الفرد وعادة يختار الفرد الاستجابة التى تؤدى به إلى أكبر قدر من الإشباع والرضا وتحقيق الأهداف مع أقل قدر ممكن من الجهد والتكلف.

6 - **النواتج:**

قد تكون النواتج كأحد عناصر السلوك مطابقة لما توقعه الفرد وفى هذه الحالة يميل الفرد إلى تكرار نفس الاستجابة ونفس السلوك عند مواجهة نفس الموقف أو المواقف المشابهة وقد يحدث العكس عندما تكون النواتج غير محققة لأهداف الفرد.

بعض صور وأشكال السلوك:

1 - **السلوك العقلى:**

إن كافة نشاطات وأفعال الفرد وتصرفاته تتضمن أو تعتمد على قدر من السلوك العقلى، والسلوك العقلى عادة يتمثل فى استخدام الفرد لذكائه العام أو الخاص أو كلاهما فى مختلف المواقف الحياتية التى تواجهه وهذا يعنى أن السلوك العقلى سلوك إرادى يحقق عادة النجاح للفرد فى حياته واحيانا يصل بالفرد إلى مرحلة الخلق والإبداع والابتكار.

2 - **السلوك الحركي:**

يتمثل السلوك الحركي فى كل المهارات والخبرات اليدوية والجسمية التى يتعلمها ويمارسها الإنسان مثل مهارة السباحة أو العزف على الآلات الموسيقية أو الكتابة على الأجهزة والآلات الكاتبة. ومن الجدير بالذكر أن تعلم وممارسة المهارات الحركية تتوقف عادة على النضج والخبرة.

3 - **السلوك الوجداني (الانفعالي):**

يتمثل السلوك الانفعالى فى حالات الفرح والحزن والضحك والبكاء والغضب والانبساط والتشاؤم والتفاؤل التى يواجه بها الفرد المواقف المختلفة فى حياته.

4 - **السلوك اللغوي(اللفظي)**:

ويتمثل السلوك اللغوى فى أنماط وأساليب اتصال الأفراد بعضهم ببعض وأحيانًا تكون اللغة عبارة عن إشارات أو كلمات وجمل منطوقة أو كلمات مجملة وفقرات مكتوبة ومن المعروف أن السلوك اللغوى يختلف باختلاف المجتمعات والمناطق.

5 - **السلوك الاجتماعي**:

إن كل سلوك يصدر عن الفرد مع باقى أفراد الجماعات المختلفة يسمى السلوك الاجتماعي ويتمثل فى مجمل التصرفات الاجتماعية كسلوك الأفراد فى الزواج والوفاة وأنماط المشاركة المتعددة والمختلفة.

6 - **السلوك التوافقي**:

كلما واجه الفرد موقفًا حال دون تحقيق رغباته و آماله كلما حاول البحث عن أهداف بديلة وقد تكون أقل وهذا يعنى أن الفرد تنازل عن بعض الدوافع التى لم يستطع إشباعها.

7 - **السلوك التنظيمي**:

يقصد بالسلوك التنظيمى سلوك الأفراد داخل المنظمات أو المؤسسات سواء كانت ذات الطابع الرسمى أو شبه الرسمى مثل منظمات العمل أو النادى أو الأحزاب السياسية أو الجمعيات الثقافية وأن الفرد داخل أى من هذه المنظمات محكوم فى سلوكه بنظم وقوانين وقواعد ولوائح المنظمة التى ينتمى إليها.

الأهداف العامة لدراسة السلوك والفئات التى تهتم بدراسة السلوك:

ينطلق العلم من محاولة فهم وتفسير أسباب الظاهرة ومعرفتها إلى التحكم فيها بناء على هذا الفهم وتلك المعرفة كما أن العلم ينطلق أيضًا من فهم ومعرفة أسباب الظاهرة - مرة أخرى – إلى التنبؤ بها ثم أخيرًا ما سوف تكون عليه حتى تتحقق الفائدة والنفع بأكبر قدر وتقل الأخطاء والأضرار بقدر المستطاع. وخلاصة القول أن العلوم السلوكية شأنها فى ذلك شأن غيرها من العلوم تتفق **معها فى الأهداف الأساسية للعلم عندما تتناول ظواهر بالبحث والدراسة وهذه الأهداف هى: -**

1 - الفهم والتفسير

2 - الضبط والتحكم

3 - التنبؤ

1 -فهم وتفسير السلوك الإنسانى:

يسعى الإنسان منذ بدأ تاريخه حتى الآن للمعرفة، معرفة كل ما يحيط به من ظواهر محاولا فهمها وتفسيرها عندما لم يكن يسعفه عمله أو منهجه فى الوصول بالفهم والتفسير السليم كان يضطر إلى التفكير الغيبى يفسر به الظواهر ويعلل حدوثها اعتقادا منه فى سلامة الطريقة وصدقها فظواهر الخير ترجع إلى رضاء الآلهة عن البشر وظواهر الكوارث والمصائب ترجع إلى غضب الآلهة عليهم وانتقامهم منهم وهذا الضرر الذى أصاب فلانا سببه السحر الذى

سعى إليه عدوه وهكذا نجد أن هناك فئة من البشر ما زالت إلى اليوم تحاول الفهم والتفسير وفقا لهذه الاعتقادات.وهذا دليلا على أن الإنسان لا يحتمل ولا يطيقه فيحاول أن يتغلب على المجهلة التى يعيش فيها من أجل الفهم والتفسير وصولا إلى المعرفة الجديدة فهو دائما يحاول المساهمة فى تغيير الواقع بل وتسييره ودفعه وبذلك يسعى إلى إزالة الغموض والتعرف على سببية الأشياء والظواهر وهذا ما عبر عنه علماء النفس بغزيرة الفضول أو حب الاستطلاع والتى تعنى برغبة الإنسان فى المعرفة لفهم وتفسير كل ما يحيط به من أحداث. وبالمثل نجد أن هدف الفهم والتفسير والمعرفة من أول الأهداف الأساسية التى يسعى العالم لتحقيقها عند بحثه فى الظواهر التى تقع فى مجال اختصاصه فالباحث فى مجال كالطبيعة مثلا يريد أن يفهم ويفسر أسباب حدوث ظاهرة طبيعية كتمدد المعادن بالحرارة أو ظاهرة المد والجزر وبالمثل فى مجال العلوم السلوكية نجد أن عالم النفس يحاول فهم وتفسير ظاهرة إنسانية كجنوح الأحداث أو الفشل الدراسى أو حوادث العمال فى الصناعة.

2 - الضبط والتحكم والتوجيه:

لما كان الهدف الأول للعلم ودراسة السلوك هدفًا نظريًا تجد أن الهدف الثاني يعد هدفًا تطبيقيًا يحقق الفائدة والمنفعة ويتجنب حدوث الأضرار. فإذا توصل العالم إلى فهم أسباب حدوث ظاهرة ما وتفسيرها أمكنه التحكم فى حدوثها فيمكنه أن يهيىء لها أسباب حدوثها فتحدث بل يمكنه أيضًا من الإضافة والتعديل بما يسمح بتجنب الأضرار وتحقيق الفائدة المرجوة.

فالعالم الذى تعرف على ظاهرة تمدد المعادن بالحرارة يمكن المساهمة تطبيقيًا فى تصميم قضبان السكك الحديدية وتثبيتها بالطرق التى لا تجعلها تتقوس عند تعرضها لحرارة الشمس المباشرة حتى تتحقق الفائدة المرجوة منها منعًا لحدوث كوارث بشرية ومادية. وينطبق أيضًا بالنسبة لعلماء دراسة السلوك الإنسانى فمع فهم حالات الفشل الدراسي أو الاضطرابات السلوكية أمكن **وضع أطارا علاجيًا يستطيع به ضبط السلوك وتوجيهه بل والتحكم فيه.**

3 – التنبؤ بالسلوك:

يعتبر التنبؤ من الأهداف المهمة لعلم دراسة السلوك الإنسانى على اعتباره من الأهداف التطبيقية النفعية أيضًا بما يمكنه من الاستعداد للتصدي للظاهرة وتلافى أضرارها فمثلاً حينمًا نسمع عن انتشار وباء فى منطقة ما ونعلم أن العدوى من أهم مسبباته نحاول أن نتخذ من هذه المعرفة قاعدة أساسية وهى التنبؤ بانتشار العدوى وبالتالي انتقال المرض لأكبر عدد من الأفراد ما لم نتمكن من السيطرة الكافية وحصاره ومقاومته بتحصين المواطنين واتباع الاحتياطات اللازمة. وبالنسبة لدراسة السلوك والتنبؤ به يستطيع المتخصص فى ذلك بالتنبؤ بشفاء حالة سلوكية مرضية بعد فترة محددة من الوقت أو أن الظروف الضاغطة بالنسبة لعمال الصناعة تكون منبىء عن احتمال تعرضهم لارتكاب حوادث. وبالتالي يعد من الضروري لتحقيق التنبؤ أن نبدأ بتحقيق الفهم والتفسير على نحو يسمح بالتنبؤ.

الفئات التى يهمها دراسة السلوك:

1 - مندوبو المبيعات ورجال الإعلان:

إن سلوكيات المشترين للسلع المختلفة تختلف من فرد إلى آخر من حيث دوافع الشراء فمنهم من يشترى للمباهاة بالقدرة على الشراء ومنهم من يشترى لتحقيق أو تأكيد الذات ومنهم من يشترى للشعور بالأمن وهكذا فإن الدوافع تتعدد وتختلف من فرد إلى آخر لذلك يجب على رجال البيع التفهم الكامل للسلوك الشرائي ودوافعه المتعددة والمختلفة عند الناس ليكونوا أكثر قدرة على إقناع الناس بالشراء للسلع التى يعرضونها وكذلك رجال الإعلان يجب عليهم فهم السلوك الإنسانى ودوافعه حتى تكون لإعلاناتهم الأثر المطلوب على الجمهور المستهدف من الاعلان وعادة تكون الإعلانات مؤثرة وفعالة تدفع الجمهور لعمل شىء أو الامتناع عنه إذا ما كانت تخاطب حاجات الناس واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم.

2 - الباحثون المتخصصون فى المجالات الإنسانية: يعتبر فهم السلوك الإنسانى ودوافعه ومشكلاته من الأمور الضرورية والهامة لكل المتخصصين والمشتغلين بالدراسات والبحوث فى المجالات الإنسانية مهما اختلفت المجالات أو الجوانب المراد دراستها فقد تكون الدراسة فى مشكلات العلاقات الإنسانية فى المنشآت الكبرى أو فى إدارة الأفراد أو البحث عن عوامل وأسباب مقاومة الناس للتغيير أو فى

أسلوب القيادة فى الجماعة وعوامل نجاح القائد أو فشله وأيا كان المجال المراد دراسته وأيا كانت المناهج والأساليب البحثية فلا غنى للباحث أو الدارس أن يكون على درجة عالية من الفهم للسلوك الإنسانى ودوافعه ومشكلاته طالما أن البحث يخص مشكلة فى العلوم السلوكية.

3 - مسئولي الإدارة فى منظمات الأعمال:

ترجع أهمية دراسة السلوك الإنسانى بالنسبة لمسئولي الإدارة فى منظمات الأعمال إلى الدور الهام للعنصر البشرى فى التوصل لأهداف المنظمة وتحقيقها فالأداء والإنتاجية فى أى منظمة يعتمدان إلى حد بعيد على كفاءة العنصر البشرى وبالتالي فأي قصور فى الأداء أو الإنتاجية يحتاجان لدراسة سلوك الأفراد حتى تتم عملية التنمية والتطوير بل والإبداع والابتكار أيضًا لخدمة منظمات أعمالهم. وبالتالى أصبحت المشكلة الحاسمة للإدارة فى أى منظمة على اختلاف أعمالها وأهدافها تتمثل فى محاولة فهم وتفسير سلوك هذا العنصر البشرى وتحديد الأسباب التى تحكم هذا السلوك حيث إن هذا الفهم والتفسير يتيح للإدارة إمكانية وضع الخطط ورسم السياسات التى توجه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها المحددة سلفاً. وبالتالى تتضح الأهمية لمتابعة وملاحظة ودراسة سلوك العنصر البشرى بالنسبة للإدارة وحتى يسهل ترشيد وتوجيهه وصقل مهارات الفرد وتنميتها بما يحقق الفعالية للمنظمات وبما ينعكس انعكاسًا إيجابيًا على السلوك القومي أيضًا.

الدوافع والسلوك:

تصنف الدوافع إلى قسمين هما:

المجموعة الأولى:

تشمل البواعث والأحاسيس والقوى والغرائز والحاجات والرغبات والنزوات حيث تشير كل هذه المفاهيم إلى كل ما هو داخلي (فطرى) يحث الإنسان ويدفعه على فعل سلوك معين.

المجموعة الثانية:

تشير المجموعة الثانية إلى عوامل وأحداث بيئة الفرد حيث تجذب هذه العوامل السلوك وتستثيره فيتم التعبير عن الهدف الذى يرغب الفرد فى الوصول إليه كنتيجة لسلوك معين قام به كالطموح فى الوصول إلى النجاح الدراسى أو المهنى مثلاً حيث يسعى الفرد عن طريق المثابرة فى الاستذكار أو المثابرة والسعي للأداء بشكل يفوق الامتيازات حتى يحقق نجاحًا فى العمل.

الدوافع الأولية (الفطرية):

تتحدد هذه الدوافع الفطرية عن طريق الوراثة وتوجد لدى جميع الأفراد وهذا النوع من الدوافع يقاوم التغيير بشدة حيث يولد جميع الناس على سبيل المثال بالدافع أو الحاجة إلى الأمن والأمان فلا يحتاجون تعلم الرغبة أو الدافع إلى الهروب من الخطر الذى يهددهم وبالتالي فالدافع الفطري الأولى لا يحتاج الفرد إلى تعلمه أو اكتسابه

من البيئة فهى دوافع غريزية. ومن أمثلة الدوافع الفطرية الدافع أو الحاجة إلى الطعام أو النوم أو الجنس أو تجنب الألم والحصول على اللذة و الدافع إلى الإخراج ،الدافع إلى التنفس ،الدافع إلى ادخار الطاقة وتصرفها.

الدوافع الثانوية (المكتسبة من البيئة):

أما الدوافع الثانوية فهى ليست غريزية وليست وراثية وإنما يكتسبها الفرد من البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها ويتشرب خبراته منها بل ويستفيد من تجاربه فى محيطها أيضًا فهى دوافع تكتسب عن طريق التعلم اكتساب تدريجي بمرور الزمن تختلف من فرد إلى آخر ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ومن أمثلة الدوافع المكتسبة الدافع إلى تحقيق الذات وتأكيدها الدافع إلى القبول الاجتماعى لدى الآخرين الدافع إلى المخاطرة الدافع إلى الفضول(حب الاستطلاع) الدافع إلى الإنجاز الدافع إلى التواد مع الآخرين والدافع إلى الانتماء.

وينبغي الإشارة أيضًا إلى إن إشباع تلك الدوافع السابقة تبعًا لحاجات الفرد أيضًا يؤدى إلى حالة من الإحباط والتوتر ويدلل على ذلك وجود مجالاً خصبًا للبحوث النفسية التي اكتشفت ارتباط عدم إشباع الدوافع بالأمراض المزمنة مثل أمراض القلب والقرحة أو اللجوء إلى إدمان الخمور.

خصائص الدوافع:

1. تتأرجح الدوافع بين الدوافع البسيطة (كالحاجة إلى الطعام) التى تنشأ عن سبب فسيولوجي إلى دوافع معقدة تنشأ عن دافع مكتسب (كالحاجة إلى التفوق مثلاً) ورجع هذا لاختلاف أشكال التفوق ودرجاته وخصائصه.
2. أنها تجعل الإنسان فى حالة محاولات مستمرة ليضمن البقاء ويحافظ على حالة الاتزان الثابت لحاجاته البيولوجية (كحالة نقص الغذاء أو العطش الشديد) حيث يتولد سلوكا محركا لدى الإنسان كنتيجة لحاجة حيوية داخلية.
3. ينتج عن إشباع الدوافع إعادة الإنسان إلى حالة من الاستقرار والتكيف مع نفسه ومع بيئته الداخلية والخارجية حيث لوحظ أن نقص الملح فى طعام الطفل يحركه إلى امتصاص أشياء ومواد غريبة كشف تحليلها وجود نسبة من الملح فيها.
4. تعمل الدوافع وفقًا لدورة كاملة حيث يتحرك الإنسان أولا إلى مصادر حاجته ثم تتحول الحاجة إلى رغبة وبالتالي يصبح سلوكه مدفوعا بتلك الرغبة وبالتالي يعبر الإنسان بهذه الخاصية عن إنسانيته.
5. أنها دينامية لا تتوقف حيث إن سلوك الإنسان يعد مرتبطًا بالدوافع حيث إن ارتباط السلوك وأسبابه لدى الإنسان بالأهداف المرغوبة لا يتم بطريقة آلية بل يتم بطريقة دينامية.
6. تختلف الدوافع فى شدتها حيث يمكن أن تكون الحاجة إلى الماء أقوى من الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الطعام أقوى من

الحاجة إلى الجنس لدى بعض الأفراد ويختلف هذا الترتيب لدى الآخرين.

7. أنها تجعل سلوك الإنسان سلوكا ارتقائيًا فلا تسيطر عليه الدوافع البيولوجية تمامًا بل إن الجوانب النفسية تلعب دورًا مهمًا فى قيادة هذا السلوك.
8. تمثل الدوافع الأولية الأرضية الثابتة التي تبنى عليها الدوافع المكتسبة وخلال تطور الإنسان ونضجه يزداد تأثر سلوكه بالدوافع الثانوية عن الدوافع الأولية.
9. الدوافع متعددة ومتنوعة ويرتبط هذا التنوع بنضج الإنسان العقلي والنفسي والزمني.
10. من خصائص الدوافع أنها غير مرتبة فلا يمكن التعرف عليها إلا من خلال ملاحظة سلوك الفرد المتجه نحو غاية معينة.

نظريات الدوافع

أهم نظريات الدافعية:

1 - نظرية التدرج الهرمي للدوافع:

إن الإنسان لديه عددًا من الحاجات المتبادلة والمختلفة التي تؤدى دورًا أساسيا فى دافعيته وأنه يمكن تصنيف هذه الدوافع على شكل هرمي **بحيث تتدرج إلى خمس فئات أو خمس مستويات(المدرج الهرمي لماسلو) وهى:**

1. الحاجات الفسيولوجية: وتشمل عل حاجات الطعام والماء والهواء والنوم والجنس.
2. حاجات الأمن والسلامة: وتشتمل على حاجات الشعور بالأمن الفسيولوجي مثل الحاجة إلى السكن للحماية من الأخطار وحاجات الشعور بالأمن النفسي مثل الحاجة للتأمين ضد الحوادث الخاصة بالعمل أو العجز أو الخاصة بالتأمين ضد البطالة.
3. الحاجات الاجتماعية: وتشتمل على الحاجة للقبول الاجتماعي والحاجة إلى عطف وحب الآخرين ورعايتهم وصدقاتهم.
4. حاجات التقدير الاجتماعي: وتشتمل على حاجات الاحترام وتقدير الناس وإعجابهم فى مجالات الحياة المختلفة.
5. حاجات تحقيق الذات: وتمثل أعلى وأرقى مستوى من مستويات الحاجات حيث يبذل الإنسان أقصى ما يستطيع من جهد وقدرة للوصول إلى هذا المستوى والحصول على مشاعر الإنجاز وتحقيق الذات وتمثل هذه الحاجات مكانها فى عملية السلوك وتوجيهه.

نظرية الدافع إلى الإنجاز:

وتفترض هذه النظرية ثلاث حاجات رئيسية تختص بالدافعية لدى الإنسان وهى الدافع إلى الإنجاز والدافع إلى السلطة ثم الدافع إلى الانتماء ويمكن وصف كل منهم على حدة كالتالي:

1. الحاجة إلى التحصيل أو الإنجاز حيث يوجد لدى الأفراد حاجة ودافع قوى إلى النجاح وإنجاز ما يكلفون به من مهام.

2. الحاجة إلى السلطة حيث يوجد لدى الأفراد دافع أو حاجة إلى توجيه سلوك الآخرين وضبطه أو الحاجة إلى تحقيق النفوذ أو المكانة الاجتماعية.

3. الحاجة إلى الاندماج حيث تتولد حاجة لدى الأفراد بأن ينالوا قبولا من الآخرين والحاجة إلى صداقتهم وكسب مودتهم حيث يتركز اهتمامهم على العلاقات الشخصية المتبادلة تعتمد على التعاون والتحاب. وبالتالي يمكن التنبؤ بسلوك الآخرين من خلال هذه النظرية فالأفراد الذين يتمتعون بمقدار كبير من الحاجة للإنجاز أثناء أدائهم عملا تتوافر فية قدر مناسب من المجهود الشخصي والنجاح فى العمل يتوقع لهم النجاح والتفوق. أما الأشخاص الذين لديهم حاجة إلى السلطة واكتساب النفوذ والمكانة سينجحون فى الأعمال التي تتضمن توجيه أنشطة الآخرين ودفعهم وحثهم على أنواع معينة من السلوك. وأخيرا فإن الأفراد الذين يكون لديهم دافع إلى الانتماء سيحرزون نجاحا كبيرا فى الوظائف التي تتطلب العمل الجماعي سيرًا بمبدأ روح الفريق.

وقد أدت نظرية الدافعية للإنجاز إلى تطبيقات مفيدة فى مجال العمل حيث يؤخذ بها خاصة عند تعيين الأفراد فى الوظائف تمكنهم من تلبية حاجاتهم الرئيسية كما أمكن تدريب الأفراد على التحصيل والإنجاز.

نظرية الدافعية المعتمدة على تصميم العمل:

نظرية ذات العاملين وتبرز هذه النظرية أهمية الرضا المهني حيث توصل إلى أن الرضا المهني وعدم الرضا يعتبران جانبان منفصلان عن بعضهما البعض. ويوجد نوعين من العوامل التي ترتبط بوجود الرضا أو عدمه.

1. العوامل التي يؤدى إلى تحقيق الرضا المهني أطلق عليها اسم المحفزات.
2. العوامل التي يؤدى غيابها إلى ظهور حالة عدم الرضا وأطلق عليها عوامل البقاء أو عوامل السلامة. ويشمل النوع الأول من العوامل (عوامل الرضا) الفرص المتاحة فى العمل تقدم الفرد وترقيته الإنجاز الشخصي مستوى المسئولية المرتبطة بالمهنة كلها محفزات. ويشتمل النوع الثاني التى يمكن أن يؤدى غيابها إلى حالة عدم الرضا (ظروف العمل المادية والاجتماعية وسياسة المنظمة والضمان الاجتماعي والإشراف والأجر).

مدخلات السلوك:

(الإحساس -الانتباه - الإدراك)

معنى الإحساس:

يعتبر الإحساس مدخل الفرد للتعرف على بيئته الداخلية (الفسيولوجية) وبيئت الخارجية (البيئة الاجتماعية). وأن الإحساس هو

أبسط العمليات النفسية إلا أنه يعد بمثابة القاعدة الأساسية للعمليات المعرفية الأخرى الأكثر عمقاً وتعقيداً مثل (الانتباه -الإدراك - التفكير - التذكر - التخيل).

وتتقسم الإحساسات إلى ثلاث أنواع:

1 - إحساسات حشوية داخلية عامة:

ويطلق على هذا النوع من الإحساسات، إحساسات أولية مبكرة حيث تعتبر المسئول الأول عن حياة الإنسان وتعتبر الاستجابة الأولى للطفل الوليد هي انعكاس لهذا النوع من الإحساسات وتعبر هذه الإحساسات عن كل ما بداخل الجسم كالإحساس بالامتلاء - الرغبة فى الإخراج – نقص الماء أو الملح أو السكر حيث تعكس هذه الإحساسات بعض المشاعر مثل العطش أو الرغبة فى زيادة الملح فى الطعام.

2 - إحساسات داخلية خاصة:

وترتبط هذه الإحساسات بالجهاز العضلي للجسم (الإحساس بالحركة والاتزان) أي الإحساس بوضع الجسم. ويخضع هذا النوع من الإحساسات لقوانين النمو حيث التطور من أعلى إلى أسفل بالنسبة للوليد وتنمو تدريجيا بالتدريب والتعلم.

3 - إحساسات خارجة عن الجسم:

وهى إحساسات ترتبط بالعالم الخارجي الذى تكثر فيه المؤثرات والتي تنتقل إلى الإنسان عن طريق الإحساس وتؤثر فى نشاطه وسلوكه. ويملك الإنسان خمس حواس هي(الشم، والتذوق، والإبصار، والسمع، واللمس).

الانتباه: معنى الانتباه:

يعد الانتباه أقرب إلى الاستجابة النفسية عن مجرد الاستجابة الحيوية كما كان الأمر بالنسبة للإحساس.

أنواع الانتباه:

1. الانتباه اللاإرادى: يحدث هذا النوع من الانتباه دون تدخل من جانب الفرد ويتم بدون بذل أي مجهود ولا ينتقيه الفرد أو يختاره بإرادة منه فهو لا إرادي كأن يحدث أن يكون الفرد فى حالة انتباه إرادى لمثير يدخل فى بؤرة شعوره أو مركز انتباهه ثم فجأة يحدث شيء غير متوقع كسماع أصوات مرتفعة غير عادية فيلتفت إليها بسرعة بدون إرادة منه.

2. الانتباه الإرادى: يوجة الفرد انتباهه إلى مثير معين بطريقة مقصودة حيث يتم الانتباه وفقاً لإرادة الشخص فهو يختار وينتقى المثير الذى يريد أن يكون فى بؤرة شعوره أو مركز انتباهه.

3. **الانتباه التلقائي أو العادي:** والمقصود بتلقائية الانتباه أنه لا يتم بصورة إرادية ولا تختفي الإرادة منه بشكل مطلق فعندما يكون الفرد فى حالته العادية لا تكون لديه حاجات أو رغبات ملحة كما أنه

لا يكون فى حالة توقع فمثيرات عالمه عادية ومتكررة ولذا ينتبه إليها بطريقة عادية ولا يحتاج لبذل جهد بمعنى أخر عندما تكون علاقة الفرد بالواقع علاقة عادية يصبح انتباهه عملية تلقائية حيث لا يوجد بين المثيرات ما هو قوى أو منفرد.

الإدراك: معنى الإدراك:

الإدراك هو نشاط إنسانى يتم بطريقة قصدية تتضح فية قدرة الشخص على إدراك معنى ما يحس، فهو عملية نفسية وليست حسية.

وقد يكون الإدراك سليمًا أو خاطئاً ويتوقف ذلك على علاقة الإنسان السوية بعالم المثيرات من حوله وبقدر سلامة إدراكه بقدر حسن سلوكه وتعرفه مع هذا العالم فهو عملية ارتقائية لا يقدر عليها الا الإنسان فعلى الرغم من أن الإنسان جزءا من العالم إلا أنه الكائن الوحيد القادر على صياغة هذا الواقع وتشكيله.

الفرق بين الإحساس والإدراك:

ولعل دائما ما يعرف الشىء بنقيضه فلكي يتضح معنى الإدراك فيجب أن نفرق بينه وبين الإحساس.

فالإحساس: هو انعكاس لمثيرات العالم الخارجى على الحواس.

إما الإدراك: فهو عملية ارتقائية تمتزج فيها العوامل الذاتية بالعوامل الموضوعية بصورة مستمرة حيث تعتبر الإدراك نتاجًا نهائيًا لقدرة الإنسان على معالجة عالمه المحيط.

تفسير عملية الإدراك:

قامت العديد من المدارس النفسية بتفسير عملية الإدراك منها المدرسة الترابطية والمدرسة الوظيفية أو البنائية إلا أن مدرسة الجشتالط حظيت بدور نشط في تفسير عملية الإدراك حيث أوضحت أن هناك عوامل موضوعية وأخرى ذاتية تساعد على اختفاء معنى كلى للموضوع المدرك أو جشتالطية الإدراك أي إدراك الأشياء على أنها كليات وليس على أنها جزئيات.

وفيما يلي توضيحًا للعوامل الموضوعية للإدراك:

1. **عامل التقارب**: المثيرات من بعضها بطريقة منتظمة يمكن إدراكها معًا كمجموعة واحدة ليست منفصلة.
2. **عامل الغلق أو التكميل**: عندما يكون الشيء المدرك ناقصًا فى أحد جوانبه فان إدراك الفرد له عملية عقلية يكمل هذا النقص بصورة تلقائية حتى يكتمل.
3. **عامل التماثل أو التشابه**: يميل الإنسان إلى إدراك المثيرات المتشابهة على أنها وحدة أو مجموعة واحدة رغم ما يبدو فى حقيقتها من اختلاف.
4. **الاستمرار أو الامتزاج**: يميل الإنسان إلى إدراك المثيرات كنماذج مستمرة بدلاً من إدراكها مستقلة.

العوامل الذاتية للإدراك:

1 - عامل الفطرة كأن يميز الضرير بين شكلين مستقلين عن طريق اللمس.

2 - التهيؤ العقلي لا يتم فهم علاقة الشكل بإطار ما لم يكن الإنسان مهيأ عقليا لذلك بمعنى أننا لا نرى إلا ما نريد رؤيتة أو إننا لا ندرك إلا ما نريد إدراكة.

أخطاء الإدراك:

1 - الخداع البصري الهندسي المرتبط لمثيرات العالم الخارجي كالخط المستقيم الذي قد يبدو أقصر أو أطول مما هو عليه والعصا المكسورة في الماء والتي تبدو للشخص كذلك على الرغم أنها في الحقيقة مستقيمة تماما.

2 - وجود نقص أو عدم كفاءة لبعض الأعضاء الحسية مثل ضعف البصر أو ضعف السمع أو وجود تشوهات بأعضاء اللمس كلها تؤدى إلى إدراكات خاطئة.

3 - حالات المرض العقلي يشوه الإدراك الذي يؤدى إلى أخطاء الإدراك.

4 - التعصب والاتجاهات السلبية تؤدى إلى أخطاء الإدراك.

5 - نقص الخبرة وعدم توفر المعرفة والمعلومات عن الشيء المدرك تؤدى إلى أخطاء في الإدراك.

سيكولوجية الجماعات وتأثيرها على السلوك الإنساني:

تعريف الجماعة:

الجماعة هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يدور تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقات صريحة قد تكون جغرافية أو اقتصادية أو وحدة الهدف أو وحدة العمل ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية ولهذه الوحدة مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الأفراد بها فيما يخص الجماعة سعيًا لتحقيق هدف مشترك وبصورة يكون فيها وجود الأفراد بداخل الجماعة مشبعًا لبعض حاجات كل منهم.

أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:

تمثل الجماعة أهمية خاصة فى حياة الفرد للأسباب التالية:

1 - أنها تصبح إطارًا مرجعيًا للفرد ينسب سلوكه إليه ويحدد توقعاته من سلوك الآخرين من أعضاء الجماعة نحوه.

2 - أنها تحدد مكانة الفرد فى الجماعة بمقدار ما يدافع عنها ويتمسك بها ويتخذها أسلوبا لحياته وموجهًا لسلوكه.

أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع:

تسهم الجماعة فى نمو وتقدم وتطور المجتمع على اعتبار أن المجتمع ما هو إلا مجموعة من الجماعات(جماعة عمل – جماعة سياسية - جماعة اقتصادية – جماعة دينية).

خصائص الجماعة:

1 - الجماعة عبارة عن عضوية فردين أو أكثر حتى تتكون هذه الجماعة.
2 - الاستمرار بين هؤلاء الأفراد لمدة زمنية معينة.
3 - وجود دوافع مشتركة حتى تنشأ الجماعة بين هؤلاء الأفراد.
4 - وجود حاجات نفسية يشبعها التفاعل والتأثير المتبادل بين أفراد الجماعة.
5 - لابد أن تبنى الجماعة وفق عدد من القيم والمعايير التى تحدد وتنظم وتوجه سلوك الأفراد بينها.
6 - أن يستطيع الأفراد العمل كفريق واحد وهذا يمثل وحدة للجماعة.
7 - أن يشعر أفرادها بالانتماء إليها والعمل من أجل الحفاظ على تماسكها.
8 - أن تكون لغة الاتصال المشتركة واضحة لدى أفراد الجماعة.
9 - أن يسعى أفرادها لإرساء المفاهيم الإيجابية كالحب والتعاون والتنافس المقبول.
10 - أن يعمل أفراد الجماعة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة.

عوامل تكوين الجماعة:

من الحاجات النفسية لدى الإنسان الحاجة إلى الانتماء إلى الآخرين ولا يستطيع إنسان أن يعيش بمعزل عن الآخرين ولذلك كثيرًا ما نجد الفرد ينضم لأكثر من جماعة فى نفس الوقت جماعة الأسرة وجماعة المدرسة وجماعة الأصدقاء فى النادى وجماعة العمل وهذه الجماعات تؤثر فى سلوك الفرد ونمو شخصيته **وترجع عوامل تكوين الجماعات إلى عدد من الأسباب كالتالى:**

1 - الجاذبية والقبول الاجتماعي:

وهى تعنى ميل الأفراد إلى بعضهم البعض إذا كانوا يتشابهون فى الاتجاهات والمبادىء والقيم والرغبات وسمات الشخصية والمستوى الاجتماعي والاقتصادي.

2 - الجاذبية لأنشطة وأهداف الجماعة:

ينضم الفرد إلى جماعة معينة وفق النشاط الذى تقوم به والمشبع لرغباته واحتياجاته فى نفس الوقت كالنشاط الرياضى والثقافى مثلاً كما أنه ينضم لجماعة لأنها تحقق أهدافا مسايرة لميوله ورغباته ومشبعة لحاجاته النفسية.

3 - الرغبة فى القيام بدور الجماعة:

لأن الجماعة تحدد أدوار الأفراد فيها يسعى الفرد إلى الانضمام إلى جماعة لرغبته فى أن يكون له دور اجتماعى محدد يشعر فيه

بقيمته ويبذل فيه مقدار من النشاط ويكتسب العديد من القيم من خلال أدائه لهذا الدور كالتعاون – الدفاع عن الجماعة – التنافس لمصلحة الجماعة.

4 - تماسك الجماعة:

يتضمن مفهوم التماسك عدداً من المتغيرات فقد يعنى شعور الفرد بانتمائه إلى جماعة أو شعوره بالولاء إلى جماعة وقد يعنى التمسك بالعضوية وقد يعنى تكرار الحديث عن الجماعة أكثر من الحديث عن الذات وقد يعنى السعى الدائم الجماعى داخل الجماعة وقد يعنى الاستعداد لتحمل المسئولية كما يؤكد علماء النفس أن التماسك هو القوى الداخلية التى توجه الأفراد نحو الجماعة بما يحققه من إشباع ذاتى له بينما يؤكد آخرون إلى أن التماسك يعنى جاذبية الأفراد إلى الجماعة.

محكات تماسك الجماعة:

هنال عدة محكات لتقويم مدى تماسك الجماعة وترابطها ووحدتها من أهمها ما يلى:

1 - استخدام صيغة الجمع:

بمعنى إذا زاد استخدام صيغة الجمع فى الحديث عن الجماعة دل ذلك على شدة تماسك الجماعة أما إذا زاد استخدام الصيغة الفردية دل على ضعف تماسك الجماعة.

2 - تقبل قيم ومعايير الجماعة:

يعتبر قبول الأفراد لقيم ومعايير الجماعة محكًا جيدًا لتماسك الجماعة إذ يعنى تقبل الأفراد لمعايير وقيم الجماعة والولاء لها والانصياع لهذه القيم والمعايير وبالتالى فالمبادىء والقيم مشتركة ويتم تنفيذ العمل وفقًا لما تم اكتسابه من هذه القيم.

3 - مواجهة الضغوط:

إذا استطاعت الجماعة التغلب على مواجهة ما يعترضها من ضغوط وأزمات والعمل جماعة واحدة وروح واحدة فلن تتفتت ولن تتمزق وتظل محافظة على تماسكها وترابطها وتعتبر القدرة على مواجهة الضغوط من جانب أفراد الجماعة محكًا لتماسكها الداخلى.

4 - التجاذب فى الخصائص والأهداف:

كلما كان هناك تجاذبًا بين أفراد الجماعة فى الخصائص النفسية والاجتماعية والحاجات والرغبات والميول وكذلك الأهداف المشتركة كلما دل ذلك على قوة تماسك الجماعة.

5 - الاتصالات الناجحة والقيادة الفعالة:

القيادة الفعالة تجذب أفراد الجماعة إليها وتخلق الرغبة لدى الأفراد فى العمل معها فيلتفت الأفراد حولها منفذين فى يسر لسياستها كما يؤدى هذا إلى مرونة الاتصال بين أفراد الجماعة والقائد حيث تكون من أعلى إلى أسفل وهذا محكًا جيدًا للتماسك.

أنواع الجماعات:

تعتبر الجماعة شبكة دينامية متحركة ومتفاعلة من مجموعة من الأفراد تجمعهم مجموعة من الأهداف يسعون لتحقيقها ولهم حاجات نفسية واجتماعية يريدون إشباعها.

تصنيف الجماعات:

1 - جماعة رسمية:

وتوجد هذه الجماعات الرسمية فى التنظيمات المختلفة للعمل وتتشكل من خلال السياسة التنظيمية للعمل وتحدد الخريطة التنظيمية هيكل الجماعة وعضوية أفرادها أى أن هذه الجماعة تمارس عملها من خلال قنوات العمل الشرعية التى تحدد طبيعة عضوية وعمل كل فرد فيها وفق مجموعة من اللوائح والقوانين أى من أعلى إلى أسفل.

2 - جماعة غيررسمية:

يتشكل هذا النوع من الجماعات بشكل رسمى وفق مجموعة من المصالح المشتركة والخدمات المتبادلة أو نتيجة للاتجاهات المشتركة بين الأفراد أى أنها لا تستمد شرعيتها من خلال قوانين ولوائح العمل ولا تعتمد على أسس تنظيمية كما أنها تنبع من القاعدة أى من أسفل من ضغار المواطنين ولذلك فهى تلعب دورًا مهمًا فى بقاء واستمرارية الجماعات الرسمية فى العمل.

القيادة المتميزة وأثرها على السلوك:

القيادة ظاهرة اجتماعية منظمة هدفها تنظيم العلاقات بين الأفراد بشكل يحقق أهداف الجماعة. تعتبر القيادة ظاهرة عامة فى المجتمعات فلا توجد جماعة دون وجود شكل من أشكال القيادة فيها.

وتعتمد شخصية القائد على التأثير فى الآخرين وحثهم على العمل لتنفيذ أهداف الجماعة بشكل فيه قدر من المرونة والرضاء لا يعتمد على القهر والإجبار فحينما يخضع الأفراد لسلطة شخص ما (القائد) فالأمر يرجع إلى مدى تأثير هذا الشخص فى الآخرين بما يتمتع به من سمات شخصية تجعل لديه قبولا لدى الآخرين بل واحترامًا وطواعية لتنفيذ أوامره باعتباره آراء بناءة والقيادة دور اجتماعي تنظيمي يقوم به قائد جماعة ما يستطيع من خلالها التنسيق بين أدوار الآخرين وتوجيههم ومراقبة كل منهم فى أداء دوره.

تعريف القيادة:

- هى ذلك العنصر الإنسانى الذى يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.

- هى عملية التأثير على سلوك ونشاط مجموعة منظمة من الأفراد بداية من تحديد الأهداف حتى تحقيقها.

- هى دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القوة والقدرة

على التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم فى سبيل بلوغ هدف الجماعة.

مفهوم كل من القيادة والرئاسة:

إن القيادة تنبع من داخل الجماعة وبصورة تلقائية وأن الجماعة هي التي تحدد أهدافها بينما الرئاسة ما هى إلا نتاج لنظام اجتماعي أو ترتيب هرمي فى سلم الوظائف ويتم تحديد الهدف بواسطة الرئيس وليس عن طريق الجماعة وبذلك فالرئيس الناجح هو الذي يجمع فى سلوكة مع الجماعة بين سمات القائد وخصائص الرئيس.

وبذلك تعتبر سلطة القائد تنبع من قدرتة على التأثير فى أعضاء الجماعة وإقناعهم بتنفيذ أوامره وطاعته فى الرضا والقبول، أما السلطة لدى الرئيس فهى ممنوحة له من جهات أعلى وفق لوائح وقوانين تنظيمية ورسمية تتيح له إصدار أوامره للمرؤوسين فى العمل وعليهم تنفيذ الأوامر فى حدود ما يسمح به القانون.

وهذا يعنى أن سياسة القائد فى التنفيذ هى سياسة مرنة أما سياسة الرئيس تعتبر سياسة جامدة ويمكن القول أيضًا أن السلطة فى حالة القيادة تنساب من أسفل إلى أعلى (سلطة القبول) أما السلطة فى حالة الرئاسة تنساب من أعلى إلى أسفل (سلطة التنفيذ للأوامر) إذن مصدر السلطة فى القيادة هى الجماعة أما مصدر السلطة فى الرئاسة فهو المنصب أو السلطة الرسمية المفوضة بواسطة القانون.

نظريات القيادة:

تعددت النظريات التى تحاول البحث فى سلوكية القائد ويمكن استعراض بعض منها كالتالى:

1 - نظرية السمات:

يحدد القائد من خلال مجوعة من الخصائص أو السمات الشخصية المميزة له عن الآخرين والتى يمكن من خلالها التعرف على النمط القيادى الفعال **يمكن تصنيفها كالتالى:**

1. خصائص جسمية صحية – الصحة الجسمية والمظهر اللائق كالطول والقوة البدنية والأكثر نشاطًا وحيوية عن الآخرين.
2. خصائص اجتماعية المشاركة الاجتماعية – المبادأة – التعاون – إنجاز الأعمال –الطلاقة – القدرة على الخطابة.
3. خصائص سيكولوجية نفسية الثقة بالنفس – الاتزان الانفعالى – المرونة – تحمل المسئولية.
4. خصائص معرفية عقلية كالذكاء – الفهم – التذكر – سرعة البديهة.

2 - **نظرية الرجل العظيم:**

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية هى أن القائد يولد ولا يصنع أى تقوم القيادة على نحو وراثى أى يولد مزود بقدرات وسمات

معينة تؤهله دون غيره للقيادة أو أنه يرث القيادة عن الآباء والأجداد. وقد وجه انتقاد لهذه النظرية فى أن الأساس الأول وهو السمات الفطرية التى يولد مزود بها تنفى دور عمليات التعلم والاكتساب من البيئة عن طريق الخبرة والمران ومن الناحية الأخرى أنه ليس بالضرورة أن يكون أبناء القادة هم أيضًا قادة المستقبل.

3 -النظرية الموقفية:

تعتمد هذه النظرية على مسلمة أن الظروف والمواقف كثيرًا ما تخلق القادة بشرط توافر بعض السمات والصفات والقدرات والمهارات معتمدة فى ذلك على التفاعل بين تأثير الوراثة والبيئة فى تحديد هذه الخصائص وكم من شخصيات عديدة لم يكونوا قادة وبفعل المواقف والظروف وبما لديهم من سمات فطرية ومكتسبة أصبحوا قادة بل استطاعوا أن يحافظوا على الدور القيادى عن طريق الخبرة والمران والتجارب المتعددة وبما لديهم من قدرة على التأثير فى الآخرين.

4 – النظرية الوظيفية: تركز هذه النظرية على أن القيادة فى جملتها (وظيفة تنظيمية) وبالتالى يوجد بداخل كل جماعة مجموعة من الوظائف القيادية تتوزع أحيانًا على نطاق واسع بين الأعضاء وتضيق أحيانًا لتنحصر فى شخص واحد هو **القائد وأهم وظائف القائد فى الجماعة ما يلى:**

1 - التخطيط.
2 - وضع السياسات.
3 - الإدارة والتنفيذ.

4 - الحكم والوساطة.

5 - الثواب والعقاب.

6 - نموذج القدرة.

7 - رمز الجماعة.

أنواع القيادة:

أجمع علماء النفس والعلوم السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة هى(القيادة الديمقراطية – القيادة الديكتاتورية _ القيادة الفوضوية)

أولا: القيادة الديمقراطية:

يعمل القائد الديمقراطي على تحقيق الاتصال والتفاعل بين أفراد الجماعة ويتيح لهم قدر من الحرية بما يعمل على تفجير طاقاتهم وتحريكها نحو تحقيق أهداف الجماعة محافظاً بذلك على التماسك الداخلى للجماعة ومشاركتهم فى أبداء وجهات النظر بما يخص الجماعة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المهمة لصالح الجماعة وتحديد سياسة العمل وخطوات تنفيذه وتقديم الاقتراحات وتوجيه الجماعة إلى حلول للمشكلات التى تواجهها كما أنه يعمل على تنشيط الاتصالات من أعلى إلى أسفل ويستخدم الثواب أكثر من العقاب ويوجه اللوم والنقد بشكل موضوعى لأفراد الجماعة.

ثانيا: القيادة الديكتاتورية:

فى القيادة الديكتاتورية(المتسلطة والمستبدة) يسعى القائد إلى السيطرة على الآخرين من خلال المركزية فى إصدار القرارات والأمر

بتنفيذها دون مناقشة كما أنه يعلمهم بخطوات العمل تدريجيًا وليس للجماعة الحق فى طلب المعرفة لسياسة العمل وخطواتها بصورة متكاملة ويعتمد فى سياسته المستبدة على استخدام العقاب والتهديد المستمر بالحرمان من الامتيازات إذا لم ينصاعوا لأوامره وهو دائم النقد للآخرين على أساس شخصى وليس موضوعى.

ثالثًا: القائد الفوضوي:

القائد الفوضوي يترك لأفراد الجماعة الحرية كاملة فى التصرف دون الجوع إليه أو الاهتمام برأيه ولا يؤدى إلا دور ضعيف للجماعة حين يطلب منه بعض المعلومات والبيانات وفى ظل القيادة الفوضوية تتفكك الجماعة ويضعف تماسكها وتفقد القدرة على تحديد أهداف ينبغى تحقيقها كما تزداد الكراهية والضغينة بين الأفراد وتزداد الصراعات والنزاعات.

أثر القيادة الناجحة على العمل والعاملين:

القيادة الفعالة هي القيادة التى تستطيع منح العاملين الثقة فى أنفسهم **وفيما يعملون ويتمثل أثر القيادة الناجحة على العمل والعاملين فى التالى:**

1 - تحريك الدافعية لدى العاملين إلى أنجاز الأعمال والتحسن المستمر فى الأداء.

2 - الإنتاجية المرتفعة والاهتمام بجودة الإنتاج سواء سلع أو خدمات.

3 - عدم التغيب عن العمل والالتزام من جانب العاملين بأداء العمل.

4 - الشعور بالمسؤولية الشخصية نحو العمل من جانب العاملين.

5 - الرضا عن العمل وعن الزملاء أو الرؤساء.

6 - التمسك بقيم جماعة العمل والرغبة فى تحقيق الأهداف وتماسك الجماعة.

7 - تقبل طرق العمل الجديدة القائم على الفهم والمشاركة.

8 - إيجاد حلول للمشكلات التى تواجههم فى العمل.

9 - انخفاض نسبة الصراعات والنزاعات فى العمل.

10 - المحاولة الدائمة للتجديد والخلق والتطوير والإبداع فى العمل.

التثقيف والتدريب وتنمية المهارات في مجال العمل:

يعتبر التثقيف والتدريب من أهم الوسائل الأساسية لتنمية السلوك ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات والوحدات الاقتصادية والاجتماعية إذ يؤدى إلى نقل المعرفة الفنية والإدارية واكتساب الخبرة وتنمية المهارات التي تعود بالنفع على الأفراد (العاملين) والمؤسسات وتساعد في التكيف والرضا عن العمل وتنمية الموارد البشرية.

لذلك فالتدريب: -

ما هو إلا نشاط تعليمي مقصود ومخطط وهادف تقوم به المنشآت والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بهدف إكساب العاملين مجموعة مهارات ومعارف عقلية أو يدوية جديدة أو تعديل بعض نواحي سلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم المتصلة بالعمل وظروفه وشروطه بما يؤثر ويدعم قدرتهم على العمل وزيادة إنتاجهم.

وهناك جهات عديدة تساهم في إعداد تنفيذ العمليات التدريبية بعضها تابع لمنظمات أصحاب الأعمال وأخرى تابعة للحكومة وثالثة تابعة للمنظمات النقابية العمالية وعادة تتنوع البرامج التدريبية.

فالمؤسسات والمنشئات وأصحابها يهتمون عادة بالبرامج التي تهدف إلى تدريب العاملين على تشغيل وصيانة الآلات والمعدات والأجهزة في حين تهتم المنظمات النقابية العمالية بالثقافة العمالية وإكساب العمال وقادتهم معارف ومعلومات عن حقوقهم وواجباتهم وكيفية أجراء المفاوضات الجماعية مع أصحاب الأعمال للوصول إلى الاتفاقيات وعقود العمل المشتركة، أما الحكومات عادة تهتم في مراكز تدريبها بالبرامج الخاصة بخلق الكوادر والمهارات التي تحتاج إليها سوق العمل وكذلك تهتم بعمليات وبرامج التدريب التحويلي.

والتدريب لا يقتصر على العاملين الصناعيين والحرفيين وإنما يشمل معظم فئات السلم الوظيفي عمال عاديين ومهرة ومشرفين ورؤساء أقسام ومديري الإدارات ورجال الإدارة العليا.

أسس ومبادىء نجاح التدريب:

يمكن للعملية التدريبية أن تحقق أهدافها بما يعود بالنفع على المتدربين أذا روعيت الأسس التالية:

1 - التحديد الواضح والدقيق للهدف من برنامج التدريب:

لما كانت أهداف التدريب كثيرة ومتنوعة يمكن عرض بعضها على سبيل المثال لا **الحصر فيما يلي:**

أ - تعديل اتجاهات العاملين نحو عملهم إلى اتجاهات إيجابية محببة

ب - تعديل بعض السلوكيات والممارسات الخاطئة.

ت - اكتساب خبرات ومهارات التعامل مع الأجهزة والآلات الحديثة.

ث - إكساب العاملين مهارة السرعة والدقة فى الإنتاج وتقليل التالف والفاقد من الخدمات.

ج - تعديل سلوكيات المديرين وإكسابهم مهارات التفاعل والاتصال والعلاقات الإنسانية وأثرها على الإنتاج.

فلا شك أنه فى ضوء هذا التنوع والتعدد فى الأهداف من برنامج تدريبي لأخر فعليه تكون خطط الجوانب التعليمية سواء فى نوعية المحاضرات أو وسائل التدريب والإيضاًح وكذلك طرق التقييم كلها تختلف وتتنوع فى ضوء الهدف العام من البرنامج.

2 - الدافع أو الحاجة للتدريب:

لكي يكون التدريب مجديًا ومحققًا الغرض منه فلابد أن تتوافر رغبة حقيقية وحاجة للتدريب سواء من جانب المنشأة التى ستقوم بالتنفيذ والإنفاق على البرنامج التدريبي أو من جانب المتدربين فبالنسبة للمنشأة لابد أن يكون هناك إحساس أن برامج التدريب التى سيتم تنفيذها سوف تزيد من كفاءة العاملين وترتقي بمهاراتهم فى تعاملهم مع الآلات والمعدات.

وبالنسبة للعاملين لابد أن يكون لديهم إحساس بأن تدريبهم سوف يؤدى إلى ترقيتهم أو تحسين دخلهم أو تخفيف العمل عليهم.

3 - تجانس المتدربين فى برنامج التدريب الواحد:

رغم الفروق الفردية التى يشير إليها علماء النفس عادة أنها موجودة بين الناس يمكن مراعاة قدر من التجانس فى الأفراد الذين سيشاركون فى التدريب من حيث السن ومدة الخبرة(العمل) ومستوى المهارة والقدرات العقلية لأن التفاوت وعدم التجانس يؤدى إلى التشتت وعدم تركيز الانتباه إلى موضوعات التدريب حيث الشخص ذو المستوى الأعلى سوف يشعر بالملل وأن البرنامج لا يضيف إليه أية خبرة فى مقابل الفرد الأدنى وفى المستوى سوف يشعر بالفشل وعدم القدرة على التحصيل، من هنا يمكن القول بضرورة مراعاة قدر من التجانس.

4 - مراعاة العناصر الرئيسية فى الخدمة التدريبية:

المدربون – مكان التدريب – وسائل التدريب – وقت التدريب

- **المدربون:** يعتبر المدربون من العناصر المهمة الأساسية فى العملية التدريبية فلابد أن يكونوا على مستوى عال من المهارة والخبرة العقلية والعملية فى مجال برنامج التدريب بجانب القدرة على توصيل المعلومات بيسر وسهولة ويكون لديهم قدر كاف من الدراية بالفروق الفردية وسيكولوجية الكبار وخاصة أن التدريب عمومًا يتم مع الشباب وكبار السن.

- **مكان التدريب:** إن مكان التدريب من حيث اتساعه وتهويته وإضاءته وتجهيزاته وقربه من مواقع العمل والإنتاج كلها من العوامل التى تؤدى إلى نجاح العملية التدريبية.

- **وسائل التدريب:** لما كانت الآلات والمعدات والوسائل المعنية والموضحة للشرح (وسائل الإيضاح) متوفرة ومتناسبة مع برنامج التدريب أدى ذلك إلى نجاح العملية التدريبية.

- **وقت التدريب:** لاشك أن وقت التدريب يعتبر من العناصر الرئيسية لإنجاح عملية التدريب والمقصود هنا بوقت التدريب هو:

1 - مدته

2 - فى أى وقت من أوقات النهار أو الليل.

3 - فى أي عمر بالنسبة للمتدربين:

أ - بالنسبة لمدة التدريب عادة يفضل أن يكون التدريب قصيرًا أو مركزًا وأن يكون على فترات.

ب - بالنسبة لوقت التدريب يستحسن أن يكون فى أثناء ساعات العمل الرسمية باعتباره جزء من العمل.

ت - بالنسبة لعمر المتدرب(سنه) ليست هناك حدود باعتبار أن التدريب عملية تعلم واكتساب خبرات ومهارات سواء فنية أو يدوية أو ذهنية أو سلوكية وغيرها فالتدريب يصلح فى كل المراحل العمرية المختلفة.

4 - التقييم والتقويم المستمر للتدريب:

إن عمليات التقييم والتقويم المستمر طوال فترة التدريب للمتدربين سواء عن طريق الاختبارات والقياسات أو عن طريق متابعتهم فى العمل بعد التدريب تعتبر من العمليات الأساسية التى يمكن التعرف من خلالها على مدى نجاح التدريب وفاعليته.

الفئات المستهدفة من التدريب:

إن التدريب أصبح فى الوقت الراهن يشمل جميع العاملين بمستوياتهم الإدارية المختلفة حيث إن هناك برامج تخص القيادة العليا كرؤساء مجالس إدارة الشركات والمنشأة والمؤسسات والمديرين العموم وبرامج تخص الإدارة الوسطى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين وبرامج تخص العمال بكل مستوياتهم ولذلك تتنوع وتتعدد البرامج من حيث محتوياتها ووسائل تنفيذها والأساليب التى تتبع فى نقل الخبرة وعلى سبيل المثال:

1 - **تدريب المديرين:**

عادة تهدف برامج تدريب المديرين إلى إكسابهم مزيدًا من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية ورفع قدراتهم فى مواجهة وحل المشكلات التى تقابلهم أثناء التطبيق وأحيانا يهدف تدريب المديرين إلى اكسابهم خبرات ومهارات ومعارف تخص السلوك الإنسانى وكيفية التعامل معه علاوة على إكسابهم مهارات الاتصال.

الأساليب المستخدمة فى تدريب المديرين:

نظرًا للمستوى العلمي والثقافي والخبرة الفنية والإدارية التى قد يحصل عليها المديرون خلال مدة عملهم تتنوع الأساليب التى يتم استخدامها مع المديرين فمنها ما يلي:

1 - أسلوب المحاضرة الإلقائية
2 - أسلوب الورش الدراسية.
3 - أسلوب الحلقات النقاشية.
4 - أسلوب تمثيل الأدوار.
5 - أسلوب دراسة الحالة.
6 - الزيارات الميدانية.
7 - عمل أو تصميم نماذج أو مشاريع مقترحة أو تقديم بحوث.

أولا : قيمة التدريب للفرد تتمثل فيما يلي :

1. يؤدى التدريب إلى زيادة إنتاجية العامل.

2. يساعد التدريب على سرعة تكيف العامل مع ظروف وشروط العمل وبالتالي تزداد ثقته فى نفسه وقدرته على مواجهة وحل المشكلات.

3. فى ضوء أن التدريب يكسب الطرق المثلى لأداء الأعمال فالتدريب يؤدى إلى تقليل الجهد الذى يبذله الفرد فى العمل.

4. عادة التدريب يكسب الأفراد مهارات التعامل الصحيح والسليم مع الآلات مما يقلل إصابات العمل.

ثانيا: قيمة التدريب بالنسبة للمنشأة:

إذا كان التدريب يزيد من كفاءة الإنتاجية لدى العمال فإنه بالنسبة للمنشأة يعود التدريب بفوائد كثيرة منها:

1 - تقليل التالف والفاقد من خامات ومواد الإنتاج

2 - تخفيض نسب الغياب.

3 - توحيد أساليب وطرق الإنتاج

4 - التقليل من الحوادث وإصابات العمل وأمراض المهنة.

5 - تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية.

التفكير وحل المشكلات:

يعتبر التفكير من أرقى العمليات النفسية وأشهرها تعقيداً إذ إنه يعكس قدرة الإنسان على التكيف مع بيئته وعالمه المحيط به

والإنسان عند التفكير فى مشكلة ما يعتمد على تنظيم خبراته السابقة والربط بينها بطرق مختلفة حتى يستطيع توليد أفكار جديدة تكون بمثابة حل للمشكلة التى تؤرقه، فالتفكير معالجة ذهنية لعناصر العالم المحيط بالإنسان تؤدى إلى إيجاد العلاقة الناجحة بين الشكل والمضمون.

ويتفاوت البشر فى القدرة على التفكير من منطلق تفاوتهم أيضًا فى نسب الذكاء الذى يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتفكير والقدرة على الاستدلال العقلى وإدراك العلاقات بين الأشياء وفهم الرموز الموجودة فى البيئة واستبصار وتحليل المواقف المختلفة حيث يقوم التفكير على إدراك الصيغ ثم إدراك تفاصيلها ومعانيها فى مرحلة تالية وبالتالي فالإنسان يعيش عالمًا من الأشكال التى لها مضامين ويعتمد الأفراد فى حل المشكلات إلى جانب الخبرة على سماتهم الشخصية أو قدراتهم الخاصة بالإضافة إلى مهاراتهم الخاصة فى التوصل إلى حل المشكلة، بمعنى أن هناك من الأفراد من هم أكثر ثباتًا انفعاليًا من غيرهم مما يدفعهم إلى التمهل وعدم الاندفاع والتركيز فى حل المشكلة. ويؤكد علماء النفس أن التفكير عملية معرفية ترتبط لدى الإنسان بعمليات معرفية أخرى مثل التذكر والتخيل والفهم والاستبصار والاستدلال والتي من خلالها يستطيع استخدام الرموز كمحاولة للوصول إلى التفكير المنتج الذي يؤدى به إلى حل المشكلات المختلفة التى يتعرض لها، كما أكدوا أن كل إنسان يملك القدرة على التطور والنمو كما يستطيع أن يتغير من خلال القدرة على التفكير وبالتالي يستطيع إعادة بناء مجتمعه على خير وجه.

هناك عدة أنواع للتفكير الإنسانى نذكر بعضًا منها على النحو التالي:

1 - التفكير الاستدلالي المنطقي:

وفية يكون تفكير الإنسان موجهًا ومقصودًا كحل مشكلة ما (هدف محدد) ويحاول تنظيم خبراته السابقة واستخدام الرموز كالكلمات أو الأعداد أو الإشارات لإدراك وفهم العلاقات بين الأشياء ومن أمثلة هذا النوع من التفكير محاولة إيجاد حلول للمسائل الرياضية.

2 - التفكير الخيالي:

وهو تفكير غير موجه أو غير مقصود يحدث تلقائيًا معتمدًا على الخيال كما يحدث فى أحلام اليقظة أو التصور الذهني ولا يرتبط هذا النوع بهدف محدد.

3 - التفكير الابتكارى أو الإبداعى:

وهو نوع من التفكير يؤدى إلى خلق وتوليد أفكار جديدة تفيد البشرية عن طريق تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الشيء المراد الإبداع فية.

معنى المشكلة وأسلوب الفرد فى حلها :

عندما يشعر الإنسان بصعوبة بالنسبة لموضوع ما إذن فهناك مشكلة تواجهه وبالتالي يسعى جاهدًا للتغلب على تلك الصعوبة

ومحاولة حل المشكلة ويختلف كل إنسان عن الآخر فى أسلوبه لحل المشكلة التى تواجهه وفقًا للخبرات التى اكتسبها كمًا وكيفًا ودرجة ذكائه ومستوى قدراته وسماته الشخصيه.

ولا شك أن الإنسان تحيطه العديد من المشكلات التى تنشأ من جراء التفاعل مع العالم المحيط به والتى تحتاج إلى حلول من جانبه.

وكلما ازدادت معرفة المرء بموضوع ما ازدادت مشكلاته فيه وبذلك فالحساسية بالمشكلات يمكن تنميتها عن طريق تنمية خبرة الفرد وتفكير الإنسان دائم الارتقاء ويتجه دائما إلى المستقبل دون حدود بعكس تفكير الحيوان الذي لا يتعدى المشاكل الجامدة التى تواجهه كما أن تفكير الإنسان لا حدود له بينما تفكير الحيوان محدود.

خطوات التفكير فى حل المشكلات:

يسير التفكير فى حل المشكلات فى خطوات منظمة على النحو التالي:

أولاً: الشعور بوجود مشكلة:

الشعور بوجود (صعوبة) مشكلة هو الدافع الحقيقي إلى التفكير فى حلها وعادة ما ينشأ هذا الدافع من طبيعة المشكلة وما تسببه من ضيق وإحباط.

ثانيا: تحديد المشكلة:

يتطلب تحديد المشكلة تحديدًا مضبوطًا جمع البيانات والمعلومات حول موضوع المشكلة سواء سبق اكتسابها أو كانت جديدة فحل

المشكلة فى كثير من الأحيان يعتمد على مدى صلاحية الحقائق التى تبنى عليها.

ثالثًا: وضع الفروض:

يلزم لهذه المرحلة نوعًا من المثابرة والتكرار فى إجراء محاولات متعددة لوضع الفروض فقد يظهر الحل الصحيح كومضة مفاجئة أمام من يفكر فى المشكلة كما يتطلب الأمر نوعا من المرونة فى التفكير والدقة أيضًا حيث إن الفروض هي بمثابة حلول مقترحة للمشكلة.

رابعا: تقييم الفروض:

تتطلب هذه المرحلة نوعًا من التفكير الاستدلالي فى انتقاء أنسب الفروض وأكثرها ملاءمة لحل المشكلة واستبعاد ما هو مضلل منها عن طريق التفكير النقدي لها.

خامسا: التحقق من صحة الفروض:

تتطلب هذه المرحلة البحث عن مدى اتفاق الفروض أى اتفاق ما ثبت صحته من الحقائق والحقائق الأخرى أى البحث عن الأمثلة المتناقضة التى تلقى الشك على النتائج حتى يتمكن القائم بالحل من إثبات صحة فروضه.

العمل وأثره على السلوك الإنسانى:

إن العامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته وأهدافه من مأكل وملبس ومسكن ومركز أدبى أو اجتماعي علاوة على أن العامل بأداءه للعمل يحقق **أهداف المنشأة.**

وأن المنظمة تؤثر تأثيرًا كبيرًا على سلوك الأفراد العاملين بها وذلك بما توفره لهم من بيئة وظروف وشروط العمل متمثلاً فى القواعد والضوابط الوظيفية وأنظمة وأنماط العمل ومهام ومراحل الأداء (الإنتاج) ومعايير الثواب والعقاب كالأجور والحوافز والمكافآت وأنماط الإشراف والقيادة والمناخ للعمل كلها تؤثر فى سلوك ونشاط وتصرفات العامل (الفرد) بعبارة أخرى فإن تصرفات ونشاطات واستجابات الفرد فى المنظمة ليست نتاجًا مستقلاً لخصائصه وإنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف وشروط بيئة العمل (المنظمة).

السلوك التنظيمى:

يطلق مسمى السلوك التنظيمى على كل التصرفات والأنشطة المختلفة التى يبديها الفرد فى العمل وسلوك العاملين فى العمل لا يتم أو ينتج عن فراغ وإنما يكون من خلال وفى إطار اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل.

وسلوكيات الأفراد فى العمل عادة تتمثل فى مواعيد الحضور والانصراف والانتظام فى العمل، طرق ووسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، كم ونوع الجهد المبذول لأداء العمل وكيفية الاستخدام للآلات والأجهزة والإمكانيات المتوفرة في المنظمة وما إلى ذلك من تصرفات وأنشطة كلها تلعب دورًا هاماً فى حياة العامل وإنتاجية المنظمة.

فالعامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته وأهدافه من مأكل وملبس ومسكن ومركز أدبى أو اجتماعي علاوة على أن العامل بأداءه للعمل يحقق **أهداف المنشأة.**

ومما سبق يتضح أن المنظمة تؤثر تأثيرًا كبيرًا على سلوك الأفراد العاملين بها وذلك بما توفره لهم من بيئة وظروف وشروط العمل متمثلاً فى القواعد والضوابط الوظيفية وأنظمة وأنماط العمل ومهام ومراحل الأداء (الإنتاج) ومعايير الثواب والعقاب كالأجور والحوافز والمكافآت وأنماط الإشراف والقيادة والمناخ داخل العمل كلها تؤثر فى سلوك ونشاط وتصرفات العامل (الفرد) بعبارة أخرى فأن تصرفات ونشاطات واستجابات الفرد فى المنظمة ليست نتاجًا مستقلاً لخصائصه وإنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف وشروط بيئة العمل (المنظمة).

ويرى العلماء أن للسلوك التنظيمى بعض السمات والصفات الخاصة منها ما يلى:

بعض ما يميز السلوك التنظيمى:

1. **توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة:** إن كل منشأة أو منظمة تقوم بتوجيه سلوك أفرادها لتحقيق أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم سياسة الأداء والإنتاجية وتوفير ما من شأنه أن يؤدى إلى رضا العاملين عن عملهم.

2. **تحديد الدور الذى يقوم به كل فرد فى المنظمة:** المنشأة ترسم لكل فرد الأعمال المطلوبة منه فى ضوء بطاقة وصف وترتيب الوظائف بحيث لا يتصرف العامل وفقًا لهواه أو رغباته.

3. **تحديد المسئوليات والسلطات فى ضوء الأدوار:** لكي ينجز العامل المهام المطلوبة منه لابد وأن يصاحب هذه المهام بعض السلطات والمسئوليات والصلاحيات وعادة تكون السلطة مساوية للمسئوليات والواجبات.

4. **التنسيق والتكامل بين الأدوار التى يقوم بها العاملون:** عادة تهتم المنشآت والمنظمات بموضوع التنسيق بين الأعمال للأفراد فى المنظمة لضمان عدم التضارب أو التكرار والتعارض بين جهود الأفراد وفى نفس الوقت تراعى عنصر التكامل فى إجراءات الأداء حتى يكمل كل فرد عمل الآخر ليخرج المنتج فى النهاية وفقاً لما هو مطلوب.

5. **الضبط والتحكم فى سلوك العاملين:** يتم الضبط والتحكم فى سلوك العاملين فى المنظمات من خلال نظم الثواب والعقاب والتي تتمثل فى المكافآت المادية والحوافز والعلاوات وزيادة الأجور والمكافآت المعنوية كالترقيات وخطابات الشكر والتقدير كنظم للثواب أما نظم العقاب فتأخذ شكل الحرمان من الترقية أو منع المكافآت وما إلى غير ذلك أو يكون العقاب فى شكل معنوى كالتوبيخ وتوجيه اللوم والتأنيب.

6. **تطوير وتنمية سلوك العاملين:** تهتم المنظمات بعملية تطوير وتعديل وتنمية سلوك العاملين حتى تتواكب وتساير متطلبات العمل وأساليبه وذلك من خلال تنفيذ برامج التدريب المستمرة وتنفيذ برامج التثقيف العمالي وحث العاملين على التعلم والتثقيف الذاتى المستمر.

7. الاتصالات والعلاقات السيكولوجية فى العمل:

يتميز السلوك التنظيمى بأنه يمارس أنواعا مختلفة من الاتصالات منها ما هو رأسي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى متمثلاً فى التعليمات والتوجيهات والأوامر التى يتلقاها من رؤسائه وكذلك الشكاوى والتظلمات التى يرفعها إلى رؤساءه.

كما أن العامل من خلال سلوكه التنظيمى يدخل فى علاقات واتصالات سوسيولوجية رسمية وغير رسمية مع زملائه فى العمل.

8. التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمى:

يقع سلوك العاملين وأداءهم وإنتاجهم تحت رقابة مستمرة للتقييم من خلال عمليات الإشراف وكتابة تقارير الكفاءة السنوية عن أدائهم وإنتاجيتهم من قبل المشرفين والرؤساء.

9. مدى تحقيق أهداف المنشأة:

أن تحقيق أهداف المنشأة البعيدة والقريبة يدل على أن سلوك الأفراد داخل المنظمة(السلوك التنظيمى) قد وجه توجيهًا سليمًا.

تعامل الفرد مع الآخرين داخل المنظمة(السلوك التنظيمي)

إن الفرد من خلال تواجده داخل منظمة العمل أو المنشأة التى يعمل بها يدخل فى علاقات مع طوائف من البشر تختلف حسب وظيفته وموقعه التنظيمى وهذه **الطوائف عادة تتمثل فى نوعين هما :**

1 - الجماعة الرسمية:

وهى عبارة عن مجموعة الأفراد داخل التنظيم الرسمي للعمل فعضوية الفرد فى هذه الجماعة وانتقاله إلى جماعة أخرى رسمية يكون عادة من خلال قرارات تنظيمية رسمية تصدر من مستويات وظيفية تملك سلطة إصدار القرارات فى منظمة العمل وتضم الجماعة الرسمية للفرد عدة أفراد يشكلون مستويات وظيفيه وإدارية مختلفة ومتعددة فمنهم من فى مستوى الفرد وهم الزملاء ومنهم من فى مستوى وظيفي أدنى وهم المرؤوسين ومن هم فى المستوى الوظيفي الأعلى وهم الرؤساء.

وتنشأ بين الجماعة الرسمية فى المنظمة عدة علاقات وهى عبارة عن علاقات عمل تتمثل فى تبادل الخبرات والمعلومات وتبادل التعليمات والتوجيهات وتبادل الأفكار والآراء بهدف حسن التعاون فى الأداء والإنجاز لتحقيق أغراض المنظمة فإذا كانت هذه العلاقات إيجابية سوف تساعد وتساهم فى تحقيق أداء وإنجاز أفضل أما إذا كانت علاقات سلبية وبالتالي سوف تؤثر على مستوى الأداء والإنجاز بالسلب فبدلاً من التعاون سوف يكون هناك تنافس وصراع غير إيجابي.

2 - الجماعة الغيررسمية:

هذه الجماعة الغير رسمية التى ينتمى إليها الفرد لا تنشأ ولا تتولد من خلال قرارات إدارية تنظيمية رسمية ولكن تنشأ لتحقيق رغبات الأفراد احتياجات ورغبات يؤديها التنظيم الرسمي للمنشأة.

فالجماعات غير الرسمية قد تنشأ بين مجموعة حاملى مؤهل معين داخل المنظمة بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو مواقعهم الإدارية وقد تنشأ على أساس الجنس أو الهوايات أو الديانة أو الاهتمامات السياسية أو الإيديولوجية أو انتمائهم لموطنهم الجغرافى الذى وفدوا منه.

وعلى القائمين بإدارة المنظمة النظر بعين الاعتبار لهذه الجماعات غير الرسمية وضرورة تحويلها إلى جماعات دافعة ومؤيدة للتنظيم الرسمي للمنظمة

الرضا عن العمل:

يقضى الإنسان ما يقرب من ثلث حياته فى العمل وبذلك يمثل العمل أهمية في حياته كما يعتبر الرضا عن ما يؤديه الإنسان من عمل وتقبله لكل ظروفه ونواحيه له أهمية أيضًا.

تعريف الرضا عن العمل:

هناك عدة تعريفات لمفهوم الرضا عن العمل نذكر منها:

(يتحدد بمقدار الاشباعات التى يحصل عليها العامل والتى تكون وظيفته هى مصدرها الأساسى)

(درجة شعور العامل بمدى إشباع الحاجات التى يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة).

(حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الإيجابى).

(حصيلة العوامل المتعلقة بالفرد والعمل)

(هو الشعور النفسى بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة).

وخلاصة لما سبق يعتبر الرضا عن العمل نتيجة لتقبل العامل للعمل نتيجة ما يحصل عليه من عوائد ومنافع التى تزيد بالتالى من حماسه للعمل وبذل مزيدا من الجهد والطاقة فى أدائه للعمل.

النظريات المفسرة للرضا عن العمل:

هناك عدة نظريات تناقش مفهوم الرضا عن العمل ومن هذه النظريات ما يلى:

1 - نظرية أبراهام ماسلو:

وهى نظرية التدرج الهرمي للحاجات حيث يرى ماسلو أن هناك مجموعة من الحاجات يسعى الإنسان إلى إشباعها تتدرج من البداية إلى النهاية على النحو التالي:

2 - **الحاجات الفسيولوجية**: تتضمن الحاجات الأساسية الملحة لحياة الإنسان مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والدفء.

3 - **حاجات الأمان:** وهى تعبر عن حاجة الفرد فى البعد عن الأخطار والرغبة أو الحاجة للشعور

والاطمئنان فى البيئة التى يعيش فيها بحيث لا يقتصر هذا الأمان فى حصول الإنسان على الماديات وإنما يتضمن الأمن النفسى المعنوى أيضًا الذى يتمثل فى استقرار الفرد فى العمل وثبات دخله الذى يشعره بأن مستقبله فى مأمن وليس مهدد.

4 - **الحاجات الاجتماعية**: وهى حاجات التواد والمحبة مع الآخرين فالإنسان كائن اجتماعى يرغب ويسعى إلى الانضمام فى جماعة ويتفاعل مع أفراد هذه الجماعة بشكل تسوده علاقات الصداقة والانتماء.

5 - **حاجات التقدير**: وهى حاجات الفرد للشعور بأنه محل تقدير من الآخرين ويسعى جاهدًا للحصول على مكانته الاجتماعية فى العمل لتستمر حالة التقدير بما يشعره بتقبل العمل والحاجة الدائمة إليه.

6 - **حاجات تحقيق الذات**: وهى أقصى حاجات الفرد لتحقيق نجاحات مختلفة فى العمل الذى يؤديه والوصول إلى مستوى الكفاءة المطلوبة.

2 -نظرية العزو فى الرضا عن العمل:

وترجع هذه النظرية العوامل المسببة للرضا عن العمل إلى عوامل خارجية مثل ظروف العمل ومناخه والتعامل مع الرؤساء والزملاء والمشرفين أكثر من إرجاع الرضا أو عدمه داخل الشخص نفسه.

وهذا يعنى أن الأفراد تميل إلى عزو فشلها فى العمل إلى أسباب خارجية تتمثل فى ظروف العمل ونواحيه والعلاقة بالآخرين كما يميلوا إلى عزو نجاحهم فى العمل إلى أسباب داخلية مثل الجهد المبذول والقدرة الذاتية على العمل.

3 -نظرية الدوافع الصحية للعمل:

وتقسم هذه النظرية العوامل المسببة للرضا أوعدم الرضا إلى ما يلى:

1 - عوامل بيئية فى ظروف العمل الخاصة (بالأجر – العلاقات الإنسانية والاجتماعية – الإشراف – سياسة الإدارة – ظروف العمل – الشعور بالأمن)

2 - عوامل داخلية فى الفرد نفسه (الإنجاز – المهارة المكتسبة – نوع العمل – زيادة حجم المسئولية – التقدم فى العمل)

وإذا توافرت العوامل التى تشكل المجموعة الأولى بشكل صحى وسليم فإنها تعمل على منع الفرد من الشعور بعدم الرضا فى العمل وتشكل المجموعة الثانية مجموعة العوامل التى تدفع الإنسان إلى تحريك سلوكه نحو زيادة جهده لتحقيق أهداف المنظمة التى يعمل فيها وبالتالى يزداد رضا الفرد عن العمل.

4 -**نظرية التوقعات:** تقوم هذه النظرية على أن الإنسان فى مجال العمل يتخذ قراراته بعد تحليل دقيق لاحتمالات الخسارة واحتمالات الربح أو الفائدة العائدة من العمل وهذه النظرية لا تقصد الأجر فقط بل تمتد لتشمل العوائد الإيجابية التى يحصل عليها الفرد من العمل وتشمل مميزات العمل نفسه من ثناء الرؤساء وتقديرهم للعاملين والرضا المهنى الذى يحقق المكانة أما الجوانب أو العوامل السلبية التى تحقق عدم الرضا عن العمل فهى مثل أساليب العقاب المختلفة تخفيض المكانة أو المستوى الوظيفى وعدم وجود فرص الترقى أو الفصل من العمل.

العوامل المحددة للرضا:

تختلف العوامل التى تسبب الرضا وعدم الرضا من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتتمثل هذه العوامل فى: مكونات العمل – علاقة العامل(الفرد) بزملائه مشرفيه فى العمل وأجره الذى يتقاضاه ومركزه فى البناء الاجتماعى والتنظيمى للعمل وشروط وظرف العمل ووجهة نظره فى الظروف المحيطة به وبعمله وساعات العمل وقدرات الفرد واستعداداته وخبراته ومعارفه عن العمل.

تأكيدًا على ماسبق يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:

الأولى: مسببات خاصة بالتنظيم(العمل)

الثانية: مسببات خاصة بالفرد(العامل)

أولاً: المسببات الخاصة بالتنظيم العمل: وتتمثل فى:

1 - نظام الأجر ومشتملاته كالمكافآت والحوافز والترقيات.

2 - الإشراف ومدى إدراك الفرد ووجهة نظره حول عداله المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشؤون عمالهم وحمايتهم لهم.

3 - اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل وهل هى مقيدة لإجراءات العمل وتسلسله.

4 - ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مساحة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتثقيفية والترويحية وساعات العمل.

5 - تصميم مناخ العمل وهل يؤدى إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أم يسوده نظام الجمود؟

ثانيًا: المسببات الشخصية: وتتمثل فى:

1 - خبرة الفرد ومعارفه ومهاراته واستعداداته وقدراته الجسيمة والذهنية فى العمل.

2 - بناء شخصية الفرد حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتوافق معها وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التى لا تستطيع تحمل ضغوط العمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف وقد تنهار عند أى مواجهة لها لأية عقبات.

3 - المكانة الاجتماعية وتقدير الذات كلما ارتقت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعر الفرد من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعًا للرضا فى العمل.

مظاهر الرضا فى العمل:

يمكن أن يستدل على الرضا المهنى للعاملين من خلال بعض المظاهر التى تتصل بسلوك العاملين فى العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهى:

1 - زيادة الإنتاج ومستوى جودته حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن تكون إلا ناتج عمل أفراد على درجة عالية من الرضا عن عملهم.

2 - قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج عادة تكون من أشخاص راضيين عن عملهم.

3 - انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات فى مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.

4 - الإبداع وتطوير العمل وتحسنه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.

5 - الصورة الذهنية الايجابية الصحية للمنشأة أو المنظمة ونوع العمل بها عند الأفراد العاملين تعد مؤشرًا هامًا للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل

والمنطبعة فى أذهان العمال تؤدى دائما إلى أن يدافع العمال عن منظمتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها هذا مظهر هام من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

6 - استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها فى مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا لدى العاملين عن عملهم.

7 - مشاركة العاملين فى مختلف أنشطة المنظمة وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة.



الفصل الثالث

الرسائل الحكومية

تعريفها:

هي المكاتبات التي تصدر عن أية مؤسسة أو دائرة حكومية إلى أية جهة أخرى كأن يكون شخصاً عادياً أو معنوياً رسمياً أو غير رسمي.

أنواع المراسلات الحكومية:

1- الكتب العادية.

2- البلاغات:

هي توجيه أو أرشاد يصدر من قبل مجلس الوزراء لجميع الدوائر العامة والخاصة للعمل بمضمون ما جاء فيه.

3- التعميمات:

هي عبارة عن توجيه أو أرشاد يصدر من قبل الوزير المعني أو مدير الدائرة إلى جميع الأقسام داخل الوزارة أو الدائرة للعمل بما جاء فيها.

وهناك أنواع أخرى: كالمراسيم، مشاريع القوانين...

أجزاء الرسالة الحكومية الأساسية :

1: اسم وعنوان المرسل أو الترويسة ويشمل الشعار، اسم الدولة، اسم الوزارة واسم الدائرة.

2: **الرقم (الإشارة):**

وهو الرمز الذي يوضع في الجزء العلوي الأيمن أو الأيسر وذلك من أجل تحديد الملف الذي توضع فيه نسخة عن هذه الرسالة لسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.

3: التاريخ:

وهو الوقت الذي حررت فيه الرسالة الحكومية ويكون بكتابة التاريخ الميلادي والهجري اللذين يوضعان في الجزء العلوي في الجانب الأيمن أو الأيسر، (حسب أسلوب التنسيق المتبع)

4: العنوان الداخلي (اسم وعنوان المرسل إليه):

ويكون بعد التاريخ في الجزء العلوي من الرسالة الحكومية ويشمل اسم الشخص المعنوي أو العادي فصندوق البريد فالمدينة فالرمز البريدي فالقطر. ويجب ملاحظة المركز الاجتماعي لاسم المرسل إليه ومكانته وألقابه العلمية أو المهنية، فيسبق هذا اللقب اسمه الشخصي كالتالي:

رئيس الوزراء / دولة رئيس الوزراء..... الأفخم

الوزير / معالي وزير..... الأكرم -المحترم

عضو مجلس الأمة (إذا لم يكن وزير) يخاطب بسعادة النائب أو المحترم.

الأساتذة العاملون للوزارات ومديروا الدوائر والمحافظون يخاطبون بحضرة.

5: التحية الافتتاحية:

وتأتي بعد اسم المرسل إليه وعنوانه في الطرف الأيمن وأحياناً تخلو الرسائل الحكومية منها خاصة إذا كانت موجهة من إدارة عليا إلى دنيا.

6: الموضوع (جسم الرسالة):

وهو صلب الرسالة أي الغرض أو الهدف الذي من أجله يتم كتابة الرسالة ويقتضي أن يكون الموضوع مكتوباً بأسلوب منطقي وبلغة واضحة خالية من الأخطاء وأن تقسم إلى أفكار رئيسة ممثلة بفقرات متعددة غير محددة.

7: التحية الختامية:

وهي تذكر في الغالب في الرسائل الحكومية التي تصدر عن إدارات دنيا إلى إدارات عليا وتخلو منها الرسائل الحكومية الصادرة من الإدارات العليا إلى الإدارات الدنيا.

8: التوقيع:

توقع الرسالة الحكومية من أعلى مسئول أو سلطة في الدائرة أو الوزارة أو من ينوب عنها ويكون التوقيع في الغالب في الجهة السفلي من الرسالة.

9: الرموز:

هي الحروف الأولى لكاتب وطابع الرسالة من أجل تحديد المسؤولية في حال وقوع الخطأ ويكون موقعها تحت النسخ.

الأجزاء الثانوية (الفرعية):

1: إشارتكم (إشارة المرسل إليه):

رمز أو رقم يذكر لتذكير قارئ الرسالة برقم الرسالة السابقة التي أرسلها والتي قامت المؤسسة بالرد عليها، هذا ويمكن الاستغناء عنه لأنه قد يذكر كإحدى الجمل الافتتاحية التي تبدأ بها الرسالة، كما ذكر آنفاً.

2: سطر الملاحظة (سطر الاطلاع):

كما وردت في الرسائل التجارية.

مثال: جامعة عين شمس

عناية الأستاذ الدكتور /..............

3: اسم الموضوع (عنوان موضوع الرسالة):

وهو كلمات موجزة مختصرة تعطي فكرة أولية عن مضمون الرسالة والمفروض أن تكون بعد التحية الافتتاحية إلا أن بعض المؤسسات تضع هذا العنوان قبل التحية الافتتاحية.

4: المرفقات:

ما يرفق مع الرسالة في داخل المغلف مثل الكتيبات واللوائح الحكومية والنشرات.

5: نسخ أصحاب العلاقة:

هي النسخ الكربونية أو صورة طبق الأصل عن الرسالة التي توزع إلى الدوائر أو الأقسام ذات العلاقة، ويكون موقعها في الجزء السفلي الأيمن من الرسالة تحت المرفقات.

6: الملاحظة:

كما وردت في الرسائل التجارية.

مثال: رسوم الإعلان على من يرسو عليه العطاء.

7: الرموز:

هي الحروف الأولى لكاتب وطابع الرسالة، من أجل تحديد المسؤولية في حالة وقوع الخطأ ويكون موقعها تحت النسخ.

يطلق على الرسالة الحكومية اسم الكتاب الرسمي أو الكتاب الدوري ويجب أن تتمثل في هذه الرسالة الشروط الشكلية من حيث لون الورق الأبيض المصقول ومن حيث الوزن (70غم في الغالب) ومن حيث الهوامش والتنقيط والتنسيق الذي يكون موحداً تقريباً في معظم الرسائل كما يتمثل فيها الشروط الموضوعية من حيث خلوها من

الأخطاء الإملائية والنحوية والطباعة وأن تكون شاملة وموجزة وواضحة ودقيقة ومقسمة إلى أفكار رئيسية ممثلة بفقرات منطقية.

أوجه الاختلاف بين الرسائل الحكومية والتجارية :

1 : من حيث الاسم: الرسالة الحكومية تسمى الكتاب الرسمي،أو الكتاب الدوري والرسائل التجارية تبقي كما هي.

2: ومن حيث الشكل العام: يكون التنسيق موحداً عاماً في الرسائل الحكومية ، وغير موحد في الرسائل التجارية.

3: أما الورق واللون والوزن: في الرسائل الحكومية يستخدم اللون الأبيض فقط والوزن 70غم في الغالب بينما في الرسائل التجارية يمكن استخدام ألوان أخرى.

4: من حيث الترويسة: في الرسائل الحكومية: تكون موحدة تقريباً لشمولها الشعار واسم الدولة واسم الوزارة ثم اسم الدائرة. أما الرسائل التجارية فيكون بالإضافة للشعار، اسم المؤسسة، هاتفها، صندوق البريد، التلكس، الفاكس، بعض الأمور الدعائية الأخرى.

5: من حيث التحية الافتتاحية والتحية الختامية: في الرسائل الحكومية تذكر التحية الافتتاحية فيها وقد تخلو منها أحياناً بينما التحية الختامية تكون موجودة في الرسائل الحكومية التي تصدر من الإدارات الدنيا إلى الإدارات العليا. أما إذا كانت صادرة عن الإدارات العليا إلى الدنيا فغالباً ما تخلو منها. أما بالنسبة للرسالة التجارية فتعتبر التحية من الأجزاء الرئيسية فيها ولا يجوز الاستغناء عنها.

6: من حيث تقديمها للمحاكم النظامية: تعتبر الرسائل الحكومية دليلاً قاطعاً بينما الرسائل التجارية يمكن أن يؤخذ بها كدليل.

7: العبارات: في المراسلات الحكومية هناك عبارات مختلفة في ضوء تحريرها وإصدارها من جهات دنيا إلى عليا وبالعكس أما الرسائل التجارية فلا يوجد فيها مثل هذا التغيير.

8: الجهة المصدرة: تصدر الرسائل الحكومية باسم الدائرة التي تصدر عنها، أما الرسائل التجارية فتصدر باسم الشركة أو التاجر.

9: التسلسل الإداري: عندما تحرر الرسائل الحكومية، لابد من تتبع التسلسل الإداري من أعلى إلى أسفل أو العكس. أما في الرسائل التجارية لا ضرورة لمثل هذا التسلسل.

10: الصياغة: يكثر استعمال صيغة النفي والأمر والأنا في الرسائل الحكومية أما في الرسائل التجارية لا توجد صيغة الأمر بينما المخاطب يكون بصيغة الجمع.

11: التوقيع: في الرسائل الحكومية يتم التوقيع من أعلى سلطة إدارية في الوزارات أو الدائرة أو من ينوب عنها وفي الرسائل التجارية يتم التوقيع من قبل المدير العام أو صاحب الشركة أو محرر الرسالة.

12: طريقة التحرير: في الرسائل الحكومية يفضل أن تكون مطبوعة على الآلة الكاتبة، بينما الرسائل التجارية فيمكن أن تكتب بخط اليد.

عبارات الرسائل الحكومية:

كما ذكرنا سابقاً في الفروق، فإن العبارات مختلفة في الرسائل الحكومية فإذا صدرت الرسالة الحكومية من جهة عليا إلى جهة دنيا فإنه يكثر فيها صيغة الأمر والنهي والحديث المباشر وصيغة الأنا والابتعاد عن المجاملة.

أما إذا صدرت الرسالة الحكومية من مستويات دنيا إلى مستويات عليا تكثر فيها جمل التكرم والمجاملة والترجي.

أما إذا صدرت الرسالة الحكومية من مستوى مماثل فيكثر فيها استخدام عبارات المجاملة والود وعبارات التفضيل.

صفات الرسالة الناجحة:

1: المقومات الشكلية:

أ: الورق.

ب: تنسيق الهوامش والفقرات والمسافات.

ج: المغلفات.

د: علامات الترقيم.

هـ: تنسيق أجزاء الرسالة (التنسيق المدرج، التنسيق العمودي).

2: مؤهلات كاتب الرسالة:

أ: اللغة.

ب: المعرفة بموضوع الرسالة.

ج: الخبرة العملية في المجال التجاري.

3: المقومات الموضوعية للرسالة:

أ: الوضوح.

ب: الإيجاز.

ج: الكياسة.

د: الدقة.

1: المقومات الشكلية:

أ: الورق: من حيث:

(1) اللون: إن اللون الأبيض هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً في القطاعين العام والخاص في المشاريع الفردية أو المشتركة وذلك للأسباب التالية:

- أن اللون الأبيض أكثر راحة للعينين.
- أقل تكلفة من الأوراق الملونة.
- يحتفظ بلونه لفترة زمنية طويلة.
- أكثر وضوحاً خاصة إذا كانت الرسالة مطبوعة أو مكتوبة بخط اليد.

(2) النوع: إن الشركات والمؤسسات العامة والخاصة تستعمل أنواعاً كثيرة من الأوراق تبعاً للأغراض التي تقصدها من استعمال هذا النوع دون غيره.

2: الشروط الواجب توافرها في محرر الرسالة:

أ: إجادة اللغة: يجب أن يكون كاتب الرسالة متمكناً من اللغة التي يكتبها، ويجب **أن يراعي ما يلي:**

1 - الابتعاد عن الأخطاء الإملائية والنحوية.

2 - اختيار الألفاظ والمعاني والتعابير السهلة الواضحة التي تؤدي المعنى المقصود.

3 - الابتعاد ما أمكن عن الألفاظ الغريبة والغامضة أو التي تحتاج إلى معجم.

4 - استعمال التنقيط في الرسالة.

5 - الإلمام بقواعد النحو والصرف خاصة الأعداد وكتابتها.

ب: المعرفة بموضوع الرسالة:

على كاتب الرسالة أن يكون لديه خلفية معينة عن الموضوع الذي سيطرحه بالرجوع إلى الملفات والاطلاع على المراسلات والردود السابقة المتعلقة بها أو الاستفسار عنها من المعنيين هذا مع الإحاطة بالموضوع الذي سيكتبه.

ج: الخبرة العملية في التعامل التجاري:

من المفروض في من يعهد إليه كتابة الرسائل والرد عليها أن يكون ذا خبرة بالمصطلحات التجارية وأن يكون مثالاً حسناً للمؤسسة

وعليه أن يلم بالسياسات الخاصة بها ليعمل ضمنها عالماً بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالأمور التجارية الخاصة بالشركات والمؤسسات.

3: المقومات الموضوعية للرسالة:

أ: الوضوح ويكون ذلك:

(1) اختيار الألفاظ والتعابير البسيطة المفهومة مع الابتعاد عن الألفاظ والتعابير الغامضة.

(2) التقليل من استعمال المصطلحات التجارية خاصة إذا كانت مرسلة إلى فئات عامة أما إذا كانت مرسلة إلى شركات تجارية فيفضل استخدام المصطلحات التجارية.

(3) التسلسل المنطقي في سرد الوقائع والأحداث.

(4) تقسيم الرسالة إلى أفكار رئيسية منطقية، وتحديد فقرة لكل فكرة رئيسية على أن يتم الربط بين هذه الفقرات لتكون الرسالة وحدة متكاملة.

(5) استخدام علامات الترقيم بشكل سليم لأن ذلك يساعد كثيراً في وضوح المعنى.

ب: الإيجاز:

أي أن تصاغ الرسالة بكلمات مختصرة تعبر عن المعنى المقصود بوضوح وتركيز وتتجنب الغموض والتكرار للحفاظ على الوقت.

ج: الشمول والكمال: أن يتناول موضوع الرسالة من جميع الجوانب لتوضيح وجهة نظر الكاتب أمام القارئ وأن يذكر المسائل

الضرورية لنقل الصورة كاملة دون نقص أو زيادة وهذا لا يتنافى مع الإيجاز فهو يكمله في نقل الصورة واضحة.

د: الكياسة والمجاملة: والمجاملة تتمثل في الاهتمام الكامل بالرسالة الواردة والرد السريع عليها، مخاطبة القارئ باسمه الصريح إذا عرف اسمه وأن تراعى مصلحة القارئ عن طريق الاهتمام بوجهة نظره وذكر ما يسره أولاً أما إذا كانت هناك أخبار سيئة فيستحسن أن تذكر في آخر الرسالة. ولزيادة الاهتمام بالقارئ يخاطب بصيغة الجمع مثل (رسالتكم، طلباتكم، حضرتكم) وأن تكون المعاتبة بصيغة المبني للمجهول وذلك من باب التذكير وليس التشهير...

كقولنا:

(لم يرفق بالرسالة قيمة البضاعة بدلاً من لم ترفقوا بالرسالة قيمة البضاعة

وطلب بلطف بدلاً من صيغ الأمر المباشر فنقول مثلاً:

(نرجو التكرم بإرسال...) بدلاً من (أرسلوا لنا...).

هـ: الدقة:

يجب أن تكون الرسالة واضحة المعاني والألفاظ بعيدة عن التكلف والغموض وتعبر عن معنى واحد واضح في ذهن كل من الكاتب والقارئ فلا يجوز أن نقول في الرسالة (بالإشارة إلى خطابكم الأخير) بل نقول:

بالإشارة إلى خطابكم رقم (...).

خطة عمل مقترحة لكتابة رسائل الاستخدام:

الفقرة الأولى:

تختلف الفقرة الأولى باختلاف الطريقة التي تم الحصول بواسطتها على المعلومات المطلوبة، وغالباً ما تكون بالطرق التالية:

1: الإشارة إلى إعلان في أي من وسائل الإعلام العامة في الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون وفي هذه الحالة يجب على كاتب الرسالة أن يشير في الفقرة الأولى إلى المصدر الذي أعلنت من خلاله الوظيفة ذاكرا اسم الصحيفة أو المجلة وتاريخ صدورها بالإضافة إلى رقم الإعلان ومسمى الوظيفة المعلن عنها.

وأهم مزايا الكتابة بالاستناد إلى إعلان هي أن كاتب الرسالة يستطيع معرفة المؤهلات المطلوبة لأشغال الوظيفة ومقارنتها بالمؤهلات الخاصة به.

مثال: بالإشارة إلى إعلانكم رقم 98/314 في صحيفة الأهرام المصرية الصادر بتاريخ 2014/10/15 والمتضمن وجود وظيفة شاغرة سكرتير / سكرتيرة لدى مؤسستكم الزاهرة.

2: عن طريق الأصدقاء أو الأشخاص ممن لهم علاقة بالمؤسسة أو أعضاء هيئة التدريس وهنا لابد من ذكر مقدمة تشير إلى اسم الشخص ووظيفته، وميزة هذه الطريقة أنها تجنب كاتبها منافسة عدد كبير من المتقدمين كما في حالة الرد على إعلان، بالإضافة إلى أن المستخدم تكون لديه معلومات مسبقة عن المتقدم للوظيفة.

مثال: لقد أعلمني السيد..... رئيس المدربين في البنك..... بوجود وظيفة شاغرة في مؤسستكم الزاهرة.

3: الكتابة دون وجود إعلان مسبق: يقوم بعض الأشخاص بكتابة طلبات استخدام إلى مؤسسات متعددة وخاصة الكبيرة منها والتي تكون فيها نسبة دوران الموظفين مرتفعة، ويهدف الكاتب في الدرجة الأولى إلى تقديم نفسه للمؤسسة في حال توافر وظيفة تناسب مؤهلاته في المستقبل.

مثال (1): أرجو أن أتقدم إليكم بطلبي هذا لإشغال وظيفة .... قد تتوافر لديكم، علما بأنني سأكون جاهزاً لبدء حياتي العملية في شهر تموز القادم.

مثال (2): نظراً لما تتمتعون به من سمعة طيبة وجهاز وظيفي ذو كفاءة عالية، ولما عهدناه منكم من تشجيع لاستخدام الخريجين الجدد وما لمسناه منكم من اهتمام وترحيب أثناء تدريبنا لديكم في الفترة من..... إلى..... فإنني أتقدم بطلبي هذا......

الفقرة الثانية:

يعرض الكاتب ملخصاً من البيانات الشخصية ووصفاً موجزاً للمساقات التي درسها والمهارات التي يتقنها... الخ.

مثال (1): أنا شاب مصري أبلغ الثانية والعشرين من العمر، أعزب، تخرجت من كلية التجارة – جامعة عين شمس عام 2002 تخصص إدارة أعمال وقد اجتزت الامتحان العام لكليات المجتمع

(الشامل) بمعدل ممتاز، أنني أجيد اللغتين العربية والإنجليزية، كما إنني أجيد الطباعة واستخدام الكمبيوتر والإنترنت ولدي إلمام جيد في حفظ الملفات وتحرير المراسلات التجارية والرد على الهاتف واستقبال الزوار، لقد حصلت على دورة تدريبية أثناء الدراسة في أحد فروع البنك العربي في الفترة الممتدة من... إلى... وتدربت على أعمال الصادر والوارد وحفظ الملفات.

الفقرة الثالثة:

يؤكد الكاتب في هذه الفقرة رغبته في العمل وقد يذكر أسماء المعرفين.

مثال: آملاً أن ينال طلبي هذا اهتمامكم وعنايتكم الكريمة ومنحي الفرصة لمقابلتكم في أي وقت تجدونه مناسبا، ويمكنكم الاستفسار عني من التالية أسماؤهم:

1 -..... ص.ب ( ) مدير قسم الحسابات

2 -..... ص.ب ( ) مدير المصنع

صحيفة البيانات الشخصية:

كثير ما تطلب المؤسسات عند الإعلان عن وظيفة ما من المتقدم أن يرفق مع طلبه صفحة البيانات الشخصية، لأنها عبارة عن خلاصة منظمة لسيرته الذاتية وخبراته العملية.

وتبرز أهمية صفحة البيانات الشخصية ما يلي.

1 - يستطيع الكاتب من خلالها أن يكتب تفاصيل أكثر عن مؤهلاته العلمية وخبراته العملية وأسماء المعرفين وهذا ما يصعب تحقيقه في رسالة الاستخدام لوحدها.

2 - يمكن عمل صور عنها وإرسالها لعدة جهات في نفس الوقت.

3 - تساعد المستخدم في معرفة أية تفاصيل تتعلق بكاتب الرسالة دون الحاجة إلى سؤاله عنها أثناء المقابلة الشخصية.



التقــاريــر

أهمية التقرير:

تعتبر التقارير وسيلة من وسائل الاتصال غير المباشر و التي لا يمكن الاستغناء عنها في أية مؤسسة: عامة أو خاصة مهما كانت طبيعة عملها.

والتقارير تعتبر مصدرا للمعلومات والبيانات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرار السليم من قبل إدارة المؤسسة وفي رسم السياسات ووضع الخطط، كما أنها تحدد المشاكل التي تعترض العاملين في إنجاز أعمالهم واتخاذ الحلول المناسبة لها.

تعريف التقرير:

التقرير هو عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضا تحليليا بطريقة مسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات والنتائج التي تم التوصل إليها بالبحث و التحليل.

التقارير هي أداة كشف بيانات ومعلومات وحقائق تعين الإداري وأشخاص آخرين في عملية اتخاذ القرار السليم، كما تحدد مدخلات

قد وردت، أو أنشطة قد تمت، أو مخرجات قد صارت، وهى مفيدة للإداري والفني والاستشاري والمنفذ سواء في مستويات تنظيمية عليا أو وسطى أو دنيا، وسواء كانت على الصعيد المركزي أو اللامركزي، الداخلي أو المحلى، كما تفيد التقارير الجهات التي تكون مهتمة أو معنية بها فهي الشريان الحيوي الذي يمد الجسم الإداري أو هياكل المنظمة عامة كانت أو خاصة بأسباب التماسك والتكافل الذاتيين.

في ضوء هذا الإدراك فإن فهم ماهية التقارير وآليات إعدادها والشرائط الموضوعية والذاتية للتقارير الفعالة شأن في غاية الأهمية، فكتابة التقارير مهمة سهلة للمواظب على إعدادها ولكن التقرير الفعال يحتاج إلى مهارات وخبرات متخصصة، والوقوف عليها يمد المهتم بهذا الموضوع بمعلومات ذات طابعين نظري وعملي.

وأسارع إلى القول إلى كتابة التقارير الفعالة ليست مهمة معقدة وإنما هي مهمة تحتاج إلى الجهد والمواظبة والعناية، فالموضوع ليس موضوعاً عادياً وإنما **هو موضوع متخصص يمكن لأي مهتم أن يتقنه إذا توافرت لديه:**

1 – الرغبة.

2 – الإصرار.

3 – الدأب على التنفيذ الجيد.

في ضوء هذا الإدراك يمكن تعريف التقرير الفعال بأنه عرض لموضوع أو حقيقة أو مشكلة عرضا منطقيا ومنهاجيا مع بيان الاقتراحات أو التوجيهات التي تنسق مع جوهر الموضوع، وذكر آليات التنفيذ التي يفترض أن تكون في حدود الموارد البشرية والمالية والتنفيذية للمنظمة وضمن الظروف المتاحة.

أنواع التقارير:

يمكن تقسيم التقارير إلى:

1 - تقسيم التقرير على أساس الموضوع:

أ - التقارير الأخبارية:

إعطاء معلومات من واقع المؤسسة لتعريف المسئولين دون محاولة تقديم اقتراحات أو وجهات نظر.

مثال ذلك:

إعداد التقارير من قبل الإدارات المتوسطة إلى الإدارات العليا عن سير العمل في وحداتهم الإدارية.

ب - التقارير التحليلية أو تقارير البحث و الفحص:

إعطاء صورة واضحة من واقع المؤسسة مع تحليل هذا الواقع وتقديم مقترحات إلى معد التقرير.

جـ - التقارير السنوية:

إعطاء معلومات أو بيانات عن واقع المؤسسة في الفترة الزمنية السابقة والتي تكون مدتها سنة واحدة في الغالب لتوضيح ما تم إنجازه مقارنة مع ما ورد في الخطة، و كذلك العقبات التي اعترضت التنفيذ وكيفية التغلب عليها و بيان ما لم يتم إنجازه مع تحديد الأسباب التي أدت على ذلك ثم تحديد الآمال و الأهداف التي سيتم إنجازها مستقبلا.

د - التقارير المالية:

تتناول إعداد الميزانية الخاصة بالمؤسسة ومصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق.

هـ - التقارير الإحصائية:

إعطاء معلومات في صورة كمية عن نشاط المؤسسة كتبيان وحدات الإنتاج أو كمية المبيعات.

و - التقارير الدورية الإشرافية:

تتعلق بفترات زمنية معينة و تكون أقل من سنة... شهرية... أو ربع سنوية.... أو نصف سنوية... لتوضيح الموقف و تقييمه ثم تقويم أية انحرافات في أثناء عملية التنفيذ.

ز - التقارير الإدارية:

تعرض و تناقش مشاكل إدارية أو إيصال وجهات نظر إدارية إلى الجهات الإدارية العليا.

حـ - التقارير التفسيرية:

التي لا تكتفي بعرض الواقع بل تتجاوز ذلك إلى تفسير ما حدث داخل المؤسسة من مشاكل و عقبات.

تقسيم التقارير على أساس درجة شكليتها:

أ - تقارير يسودها قدر كبير من الشكليات:

عند إعداد هذه التقارير يجب مراعاة أصول و نظم قواعد محددة – لا يجوز التغاضي عنها – في الصياغة و الترتيب و خطوات الإعداد.

مثل الحصول على الشهادات الجامعية العليا و الدكتوراه والماجستير.

ب - تقارير غير رسمية أو شكلية:

هذه التقارير لا يتطلب إعدادها أصول و نظم و قواعد محددة.

تقسيم التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها:

أ - تقارير شفهية:

يتم العمل بها عندما يكون مقدم التقرير محدود التعليم غير متمكن من اللغة التي يكتب بها فلا يطلع عليها إلا عدد محدود و لا يمكن الرجوع إليها مستقبلا.

ب - التقارير المكتوبة:

وهي الأكثر شيوعا واستخداما و يستطيع أن يطلع عليها كثير من العاملين ويمكن الرجوع إليها بين فترة وأخرى.

2 - تقسيم التقارير حسب الجهة الموجهة إليها:

أ - تقارير موجهة للداخل:

تختص بشؤون المؤسسة ويتم تداولها والاطلاع عليها من قبل أفراد المؤسسة فقط.

ب - تقارير موجهة للخارج:

تكتب و تصاغ من أجل إرسالها إلى خارج المؤسسة فهي ترسل إلى المساهمين وإلى الشركات أو المؤسسات الأم التي تتبعها أو إلى الشركات و المؤسسات التي تطلبها.

5 - تقسيم التقارير حسب الحجم:

أ - تقارير صغيرة الحجم (مذكرات):

تتضمن عرض مشكلة معينة أو موضوع معين بأسلوب متسلسل من موظف في مستوى أدنى إلى مستوى أعلى أو يقدم من لجنة ما إلى مجلس الإدارة.

ب - تقارير كبيرة الحجم:

قد يصل التقرير في حجمه إلى مئات من الصفحات و يتطلب إعداده جهدا ووقتا كبيرين.

أطراف التقرير:

هناك طرفان رئيسيان للتقرير، الأول وهو معده وكاتبه (على فرض أن من أعد التقرير وجهز مواده هو كاتبه) والثانى هو قارىء التقرير، وفيما يلى بيان ذلك بإيجاز وجيز.

أولاً الكاتب:

الكاتب له صفة مؤسسية، بمعنى أنه يعد التقرير عن المنظمة وفق فلسفتها واستراتيجيتها وأهدافها، وأنه لا يكتب رسالة شخصية لصديق له، وإنما هو يكتب كتابة علمية هادفة، بحيث يتعين أن يمثل منظمته أو **مؤسسته أفضل تمثيل. وثمة عدة اعتبارات يلتزم بمراعاتها، وأبرزها:**

أ - أن يعرض المعلومات عرضاً علمياً ويتجنب عرض ماهو شخصى، أو مايثبت انحيازه لذاته، كأن يقول: (أرى، نرى، نميل، إلخ) وإنما يعرض الحقائق عرضا موضوعيا بعيدا عن ذاتيته.

ب - أن يعد المتقرير إعداداً جدياً صارماً، بحيث يوفيه جميع متطلباته، فلا يتلاعب بالمعلومات، ولا يؤكد على وجهة نظر يتبناها، ويغفل وجه نظر أو وجهات نظر أخرى، من الضرورى عرضها، كى تستوعب جميع جوانب المشكلة: فالآراء الأخرى قد تعزز وجهة النظر الصائبة وقد تسفه وجهه النظر الخاطئة.

جـ - أن يكون مدركا للجهات التى سيقدم لها التقرير فهو لن يحفظ إلا بعد الانتهاء من قراءته أو بعد الاستفادة القصوى منه.

فالتقرير الفعال من هذه الزاوية هو التقرير المعد لجهة معينة بالذات أو لعرض موضوع معين.

وثمة التزامات أخرى على الكاتب سنعرفها فيما بعد.

وقد يعد التقرير المدير نفسه، أو أن يكلف أحد مرؤسيه بإعداده وكتابته لأحد الأسباب الآتية:

1 – انشغال المدير بمهامه التخطيطية والتنظيمية أو مهام استراتيجية تعيقه عن إعداد التقرير.

2 – افتقار المدير للمهارات الفنية لكتابة التقرير أو أن يكون المدير فطناً ذكياً، ولكنه لم يدرب نفسه على امتلاك مهارات وقدرات كتابة التقرير الجيد أو الفعال.

3 – حاجة التقرير إلى معلومات إضافية أو استشارة جهات أخرى فينشغل المرؤوس بجمعها وتحليلها وتثبيتها فى التقرير.

و تهتم المنظمة الناجحة (عامة كانت أو خاصة) بتنمية مهارات وقواعد إعداد التقارير وكتابتها ومناقشتها والأساليب الفعالة فى الاستفادة منها الفائدة التامة.

وهذه المهارات تتضمن:

1 - اختيار الفرد الذى يملك القدرات الذهنية والعلمية لإعداد التقارير:

وإذا كان عدد الأفراد المؤهلين لهذا العمل قليلاً أو الذين يملكون مهارات متدنية. فإن من أوجب الوجائب فى هذة الحالة على المسؤولين فى المنظمة أو قيادته العليا أن تعمل على انخراط من تنتقيهم من الموظفين الصالحين لهذا العمل فى برامج تدريبية فعالة تزودهم بمعلومات ومهارات بهذا الشأن أو تهدف هذه البرامج إلى تطوير هذه المهارات بما يلائم متطلبات المنظمة فى عالم التكنولوجيا المتطورة والاقتصاديات الراهنة بحيث يقدر المتدربون بعد نجاحهم فى هذه البرامج على اعداد التقارير وكتابتها بسهولة وعناية، وبعبارة أخرى امتلاك خبرات فنية تجعلهم يعدون التقارير سواء من حيث هياكلها أو مضامينها بوقت قصير وبوضع يحقق الفوائد المرجوة منها.

ثانياً: القارىء:

يقرأ التقرير مسؤول إداري داخلى أو سلطة إدارية عليا، كما يمكن أن تقرأ التقرير جهة أخرى. قد تكون وزارة أخرى أو سلطة تشريعية أو جهة رقابية أو جهة أعلامية أو جهة مستفيدة أو معنية.

وثمة التزامات على القارىء أبرزها:

أ – قراءة التقرير قراءة متأنية، فاحصة، واعية، مدركة، فقد يحوى التقرير على ما هو مهم جداً للمنظمة التى يريدها أو

يشترك فى إدارتها ، ومن ثم فإن الاهتمام بالتقرير يجعله يستفيد منه ولا يغفله ما هو مدرج فيه من آراء مختلفة أو أفكار جديدة أو اقتراحات بناءة.

ب - يمكن للقارىء أن يقرأ التقرير قراءة سريعة خصوصاً وأن وقته لا يسمح له بقضائه فى مهمات قرائية مستمرة، وإن كان التقرير عاديا فيمكن أن يقرأه فى وقت قصير، فإن اكتشف من القراءة السريعة أن فيه حقائق لا يعرفها أو معلومات مهمة أو أفكار جديدة، حينئذ يجب علية إعادة قراءته ، أو تأجيل قراءته إلى وقت يمكن أن يتفرغ إليه تماماً

جـ - القراءة مهارة يمكن تعلمها من تكرار قراءة التقارير، ويتعين على القارىء أن يحسن باستمرار من قدراته القرائية بحيث تتبلور فيما بعد لديه بعض المهارات التى تفيده فى المستقبل بحيث تفضى إلى:

- الإسراع فى القراءة.
- إدراك معنى الجمل والعبارات والألفاظ.
- تلخيص التقرير ذهنياً.
- معرفة غرض واضع التقرير فيما لو خلا التقرير من بيان لهذا الغرض.
- وضع خط تحت العبارة الحيوية أو الجمل الهادفة تجعله يدرك جوهر التقرير فى أقل وقت ممكن.

مبادئ كتابة التقارير:

يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1 - أن يكون كاتب التقرير على دراية بأسلوب كتابة التقارير عن طريق المعرفة الواسعة بكتابة تقارير في داخل المؤسسة وخارجها.

2 - الإلمام التام بخطوات إعداد التقارير

3 - الاطلاع الواسع من قبل كاتب التقارير على واقع المؤسسة التي يعمل فيها وأن يلم بالموضوع الذي يكتب عنه إلماما جيدا.

4 - الإلمام التام باللغة التي يكتب بها التقارير

5 - الحصول على المعلومات من مصادرها الأساسية وأن يكون كاتب التقرير دقيقا في فهم آراء ووجهات نظر الآخرين.

6 - أن يبين التقرير وجهة نظر كاتبه.

خطوات إعداد التقارير:

1 - تحديد المشكلة (تحليل الموقف) الدراسة الأولية:

على الباحث أن يحدد المشكلة تحديدا واضحا وأن يبين أبعادها وأن يشرح المصطلحات المتصلة بها و يحدد معناها بدقة على أن تكون هذه المشكلة جديدة و لم يسبق بحثها و أن يكون لها أهمية و تأثير

على المؤسسة التي يعمل بها و أن تكون المعلومات المتعلقة بالمشكلة متاحة و تكاليف الدراسة والاستقصاء غير مكلفة و ضمن إمكانات و قدرات الباحث أو المؤسسة.

2 - اختيار مشروع البحث (منهاج البحث):

أي وضع خطة توضح نوعية البحث و تحدد الخطوات والإجراءات والطرق المستخدمة وقد يكون مشروع البحث تاريخيا أو استكشافيا أو وصفيا أو تجريبيا.

3 - جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة:

يجب على الباحث أن يحصر المعلومات المتوافرة والتي سوف يستخدم بعضها في الدراسة لأنها تلبي الحاجة و عليه تحديد مصادر هذه المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية أو كانت ثانوية أو أولية

4 - تفسير البيانات و تحليل النتائج:

يجب تبويب و ترتيب المعلومات من أجل تحليلها واستخلاص النتائج منها لصياغة التوصيات لحل المشكلة المعروضة.

5 - تنسيق التقرير و تنظيمه:

يقوم بتنظيم المعلومات تمهيدا لعرضها وتبيان درجة الأهمية لكل معلومة و يوزعها حسب وزنها وقيمتها، ويمكن تقسيم الموضوع المطروح إلى أبواب وفصول وفروع بحيث تكون موحدة في جميع أجزاء البحث (التقرير).

6 - كتابة التقرير (صياغته):

يتم تدوين ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات بعبارات مفهومة و موضحة للعلاقة ما بين التوصيات و النتائج.

يمكن كتابة التقرير على مسودة وإعادة قراءتها في مرحلة أخرى من أجل التنقيح و التعديل و الحذف و الإضافة و إعادة الصياغة لبعض الفقرات.

7 - التقرير النهائي والمطبوع:

بعد جميع المراجعات التي تمت على صياغة التقرير يتم إخراجه بصورته النهائية خاليا من الشطب والكشط والأخطاء الإملائية واللغوية والطباعية.... وغيرها.

ويجب تحديد الشكل المناسب للتقرير من حيث عدد الصفحات ثم تقسيم الموضوع إلى عناوين رئيسية وفرعية وجانبية لإبرازها والتفريق بينها، كما يجب العمل على وضع هوامش و مساحات متساوية في بداية السطر ونهايته.

صفات التقرير الجيد:

1. الإيجاز والاختصار لإيصال ما يريده الكاتب بأقل عدد ممكن من الكلمات دون إخلال بالمعنى.
2. أن يكون موضوع التقرير مقسما إلى أفكار رئيسية و أفكار فرعية وأن تكون هذه الأفكار ضمن فقرات مكونة من جمل منطقية مترابطة متسلسلة في سرد المعلومات.

3. أن يكون التقرير فيه تشويق و إغراء و قوة وتأثير حتى يتم متابعته إلى نهايته.

4. أن تكون الألفاظ و التعابير مفهومة وواضحة لا لبس فيها و لا غموض لمجموع قارئيها.

5. أن يكون مزودا بالجداول والنماذج والرسوم التوضيحية والبيانية كلما تطلب الأمر ذلك.

6. أن تكون المعلومات حقيقية واقعية حديثة

7. أن يكون تحليل المعلومات ضمن أسس علمية واضحة معروفة مبرهنة النتائج.



المراسـلات

ماهية المراسلات:

يقصد بالمراسلات المكاتبات والمحررات المختلفة سواء ما يتداول منها بين الإدارات المختلفة للمنظمة الواحدة أو تلك التي تتلقاها المنظمة من العملاء والمنظمات الحكومية والهيئات و المؤسسات والأفراد.

وظائف المراسلات:

- ❖ دليل قانوني للعلاقة بين المنظمات و بعضها
- ❖ إنشاء علاقة بين المنظمة والمتعاملين معها
- ❖ سهولة التواصل بين المنظمة والمتعاملينمعها

أنواع المراسلات من ناحية الشكل :

- الرسائل الخاصة: بين الأهل و الأصدقاء
- الرسائل الرسمية أو الحكومية: بين المنظمات الحكومية و الأفراد
- الرسائل التجارية: بين التاجر و المنظمة
- المذكرات (الرسائل الداخلية) : بين أقسام المنظمة نفسها

الشروط الموضوعية للمراسلات :

- مهارة استخدام اللغة
- إلمام كاتب الرسالة بموضوعها
- الخبرة العملية في التعامل و الإلمام بالأنظمة والتعليمات والقوانين

الشروط الشكلية في المراسلات :

- نوع و لون وحجم ومساحة الورقة
- أنواع المغلفات و عنونتها
- تنسيق الطباعة و المسافات
- استخدام الاختصارات
- استعمال الصفحات المتعددة للرسالة
- تهيئة المسودة

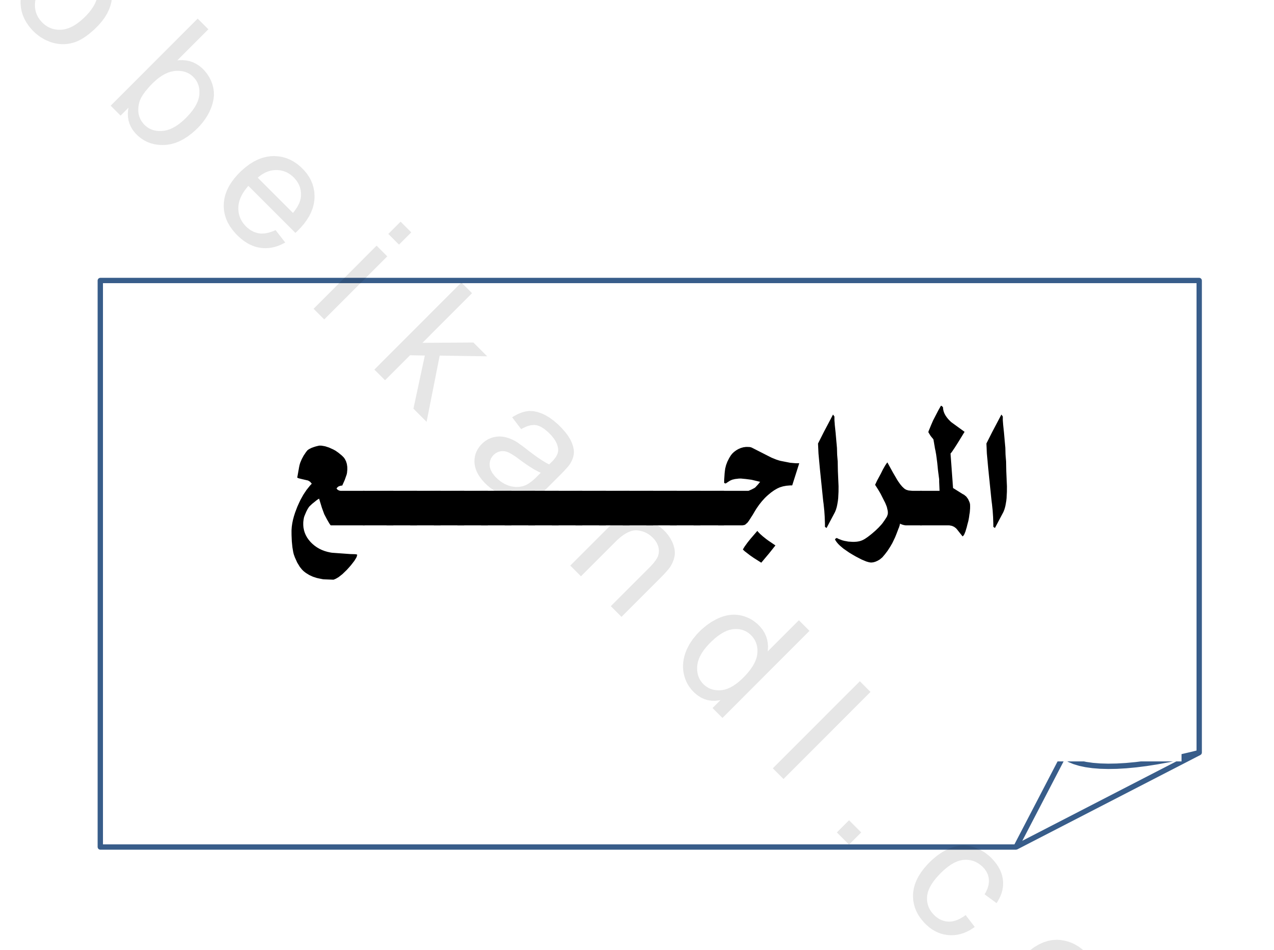
الشروط الموضوعية في الرسالة (مقومات المراسلات الناجحة):

- الوضوح
- الإيجاز
- المجامع
- الكمال (الشمول)
- النظافة

(الآلات والأجهزة الحديثة في أعمال السكرتارية):

- الآلة الكاتبة - عادية - كهربائية - آلية - صامتة
- آلة الطباعة (أجهزة النسخ) الاستنسل – الهكتوجراف
- آلات التصدير – الميكروفيلم
- الآلة الحاسبة
- آلة مسك الدفاتر
- آلة الحاسبة ذات الروافع (أربع عمليات) اليدوية
- آلة الحاسبة ذات الأربعة عمليات (كهربائية)
- آلة الحاسبة لكتابة الفواتير
- آلات التسجيل و الإملاء




المراجـــع

قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات

- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيقظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التسامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان

- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007

- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة

- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث

- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد،الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس

- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مبادىء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح

- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

